

## ekhn2030 – QT5: Evaluationsbericht Verwaltungsleitung

-

**Abschlussevaluation der Erprobung der Rolle der  
Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen**



**Licht  
und Luft  
zum  
Glauben**

**ekhn  
2030**

## **1. Herleitung und Hintergrund der Vorlage**

Die Kirchensynode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) hat im Herbst 2024 mit Beschluss zur Drucksache Nr. 54/24 B die Kirchenleitung beauftragt, die Verwaltungsentwicklung weiter voranzutreiben. Mit dem vorrangigen Ziel der Nachprofessionalisierung der Verwaltung vor Ort sowie der spürbaren Entlastung des Haupt- und Ehrenamts von administrativen Aufgaben bildet die Einführung der Verwaltungsleitung (VL) in den neu etablierten Nachbarschaftsräumen (NBR) einen zentralen Baustein. Die Verwaltungsleitung ist dabei als Schlüsselrolle innerhalb eines optimierten, dienstleistungsorientierten Systems konzipiert, das maßgeblich zur Erreichung der strategischen Ziele von ekhn2030 beitragen soll, indem Verwaltungsprozesse effizienter und professioneller gestaltet werden und Ehren- sowie Hauptamtliche sich stärker auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.

Zur Überprüfung des Konzepts der NBR-VLs und zur Gewinnung praktischer Erfahrungen für die Einführung dieser Rolle, wurde eine Erprobungsphase für die Verwaltungsleitung in ausgewählten NBRs durchgeführt.

In der zur Herbstsynode 2025 vorgelegten Zwischenevaluation der Erprobung wurden bereits viele der positiven Effekte sichtbar, während wenige Thesen nur teilweise bestätigt werden konnten. Ziel der nunmehr abgeschlossenen Erprobung war, der Synode eine belastbare Entscheidungsgrundlage für eine flächendeckende Einführung der Verwaltungsleitungen zu liefern. Der vorliegende Abschlussbericht entstand Anfang März 2026 und fasst die Ergebnisse dieser Erprobungsphase zusammen. Dabei konnten weitere, im Herbst nur teilweise bestätigte, Thesen nun ebenfalls bestätigt und konkrete Handlungsempfehlungen für eine Einführung der Rolle der NBR-VL abgeleitet werden. Ziel dieser Drucksache ist es, die Kirchensynode über die Erkenntnisse der Erprobung zu informieren und die Weichen für die weitere Umsetzung der Verwaltungsentwicklung zu stellen.

## **2. Methodisches Vorgehen der Evaluation**

Die Evaluation der Erprobungsphase der NBR-VLs erfolgte bereits fortlaufend während der Erprobung im Zeitraum von Juli 2025 bis März 2026 und umfasste fünf ausgewählte Nachbarschaftsräume. Zur Auswertung wurden 16 Thesen überprüft, die sich aus den synodal beschlossenen strategischen Zielen des Querschnittsthemas 5 (QT5) ableiten. Die Datenerhebung erfolgte über eine Vielzahl von Formaten, um eine hohe Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu gewährleisten. Zum Einsatz kamen dabei qualitative und quantitative Methoden, u.a. strukturierte Interviews mit relevanten Akteur\*Innen aus Nachbarschaftsräumen, Dekanaten und Regionalverwaltungen, standardisierte Umfragen unter Beteiligten und die Analyse von begleitenden Dokumentationen und Systemdaten. Die gesammelten Daten wurden standardisiert aufbereitet, einer querschnittlichen Synthese unterzogen und durch Expertenevaluierungen ergänzt.

### 3. Zentrale Ergebnisse der Erprobungsphase

Die Evaluation der Erprobung der Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen hat die strategische Bedeutung und Wirksamkeit dieser neuen Funktion klar bestätigt. Die einzelnen Thesen sowie Vertiefungsthemen sind im Anhang ausführlicher dargestellt. Die zentralen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Schlüsselrolle in der Verwaltungsreform:** Die Erprobung hat gezeigt, dass die Verwaltungsleitung eine zentrale und unverzichtbare Rolle in der Verwaltungsentwicklung der EKHN einnimmt. Sie ist maßgeblich für die Erreichung der strategischen Ziele von ekhn2030.
- **Erfolgreiche Aufgabenverlagerung und Effizienzsteigerung:** Komplexe Verwaltungsaufgaben können erfolgreich und effizient in die NBRs verlagert werden. Dies führt durch kürzere Prozesse, Standardisierung, Aufgabenbündelung sowie eine effektive Prozesskoordination zu einer spürbaren Qualitätsverbesserung der Verwaltungsleistungen vor Ort. Die Präsenz der Verwaltungsleitung vor Ort ist hierbei ein entscheidender Erfolgsfaktor, der maßgeblich zu Effizienz- und Qualitätsgewinnen beiträgt und die Akzeptanz ihrer Rolle stärkt. Durch die Bündelung und Spezialisierung von Aufgaben innerhalb der Verwaltungsteams sowie die effiziente Steuerung durch die VL, auch bei der Betreuung mehrerer NBRs, werden zudem spürbare Synergie- und Einsparpotenziale genutzt.
- **Standardisierung und Transparenz:** Die VL trägt zur Etablierung verbindlicher Standards in der Verwaltungsarbeit bei, was zu einheitlicheren, zuverlässigeren und transparenteren Prozessen führt.
- **Spürbare Entlastung für Ehren- und Hauptamtliche:** Durch die Etablierung der VL erfahren Ehrenamtliche und Pfarrer\*Innen eine spürbare Entlastung von administrativen Aufgaben, wodurch sie sich stärker auf ihre strategischen, seelsorgerischen und gemeindlichen Kernaufgaben konzentrieren können. So kann „Mehr Licht und Luft zum Glauben“ wirksam unterstützt werden.
- **Zentrale Ansprechperson und hohe Akzeptanz:** Die Verwaltungsleitung hat sich als zentrale Ansprechperson für alle administrativen Belange im NBR etabliert. Die Akzeptanz der VL bei den Beteiligten, einschließlich der Kirchengemeinden, Dekanate und Ehrenamtlichen, ist sehr hoch. Die Kommunikation und Koordination innerhalb der NBRs wurde durch die VL deutlich verbessert.
- **Wirksame Rollenklärung und Aufgabenteilung:** Ein klar definiertes Aufgabenprofil für die Verwaltungsleitung hat auch zu einer Rollenpräzisierung der anderen Akteure innerhalb des NBR beigetragen. Eine standardisierte und professionelle Herangehensweise an die Aufgaben durch ein Netzwerk von Verwaltungsleitungen ermöglicht zudem effektiv die geplante Arbeitsteilung zwischen der überregionalen Verwaltung und der VL im NBR und sichert eine verlässliche gegenseitige Vertretungsmöglichkeit der VLs (vorbehaltlich des zukünftigen regionalen Zuschnitts der VL-Stellen). Eine kurzfristige Vertretung der VL durch die Verwaltungsteams im NBR zeigte sich darüber hinaus als

praktikabel. Synergien wurden außerdem geschöpft, wo sich Verwaltungsteams zweier NBR gegenseitig vertreten haben.

- **Vielfalt der Besetzungsmodelle:** Alle vier in der Erprobung getesteten Besetzungsmodelle (Mitarbeitende der Regionalverwaltung, Mitarbeitende der Kirchenverwaltung, Gemeindeassistenten, Diakonie-Verwaltungsleitung) für die Besetzung der Verwaltungsleitung haben sich grundsätzlich als geeignet erwiesen. Dabei zeigte sich, dass Erfahrungen in kirchlichen Strukturen und Prozessen von Vorteil sind, um die spezifischen Anforderungen an die Verwaltungsleitung anforderungsorientiert zu erfüllen.
- **Klare Aufgabenabgrenzung und Unterstützung:** Eine geschärfte Definition des Aufgabenkatalogs und der Mindestanforderungen ist für die VL von entscheidender Bedeutung. Zudem besteht ein Bedarf an fortlaufender Unterstützung, Qualifizierung und Vernetzung der Verwaltungsleitungen.
- **Stellenausstattung der VL:** Bei der Auswertung dieses Themenkomplexes zeigte sich, dass die (teilweise) Erprobungsphase von rund einem halben Jahr notwendig war, um eine valide Aussage darüber tätigen zu können. Die Stellenanteile aller Verwaltungsleitungen reichen aus, um die Aufgaben wirksam wahrzunehmen – jedoch nach einer arbeitsintensiven Anlaufphase. Dabei ist entscheidend, Stellenanteile nicht zu gering zu bemessen. Die Schaffung größerer Stellenanteile, idealerweise in Vollzeit (mit Zuständigkeit für mehrere NBRs bei Bedarf) wird auf Basis der Erkenntnisse aus der Erprobung empfohlen. Punktuell – vor allem in gebäudereichen NBRs – kann die VL ergänzende Unterstützung bei operativen Tätigkeiten benötigen.
- **Mindestvoraussetzungen für die Rolle der VL:** Eine funktionsfähige digitale Infrastruktur mit entsprechender Ausstattung, feste Büroräume und Vor-Ort-Präsenz, klare rechtliche Rahmenbedingungen inkl. Entscheidungskompetenzen in fachlich delegierten Verwaltungsfragen vor Ort, ausreichende Personalressourcen und Stellenanteile, eine adäquate NBR-Größe sowie klar geschärfte Zuständigkeiten stellen laut Rückmeldungen aus der Erprobung die Rahmenbedingungen dar, die mindestens erfüllt sein müssen, um die Rolle der NBR-VL gewinnbringend einsetzen zu können.
- **Einarbeitungs- und Schulungsbedarfe:** Es besteht Bedarf an vertiefenden technischen und fachlichen Schulungen (Personal, Bau, Finanzen) sowie an der Förderung überfachlicher Kompetenzen (z. B. Personalführung). Hierfür sind maßgeschneiderte, modulare und zeitlich flexible Schulungspfade zu entwickeln, die ein einheitliches Einarbeitungskonzept berücksichtigen. Der Themenkomplex ist bereits in der weiteren Befassung von QT5 berücksichtigt und entsprechend priorisiert.
- **Rechnungsbearbeitung und die 70/30-Regel:** Innerhalb von wenigen Monaten wurde eine substantielle Verlagerung der Rechnungsbuchung in die NBRs erreicht. Die Verwaltungsteams sprechen parallel dazu von einer Routineentwicklung in diesem Schlüsselprozess, in dem perspektivisch bis zu

70 % der Rechnungen im NBR gebucht werden können. Allein in dem sehr kurzen Erprobungszeitraum und mit mitunter stark limitierenden Rahmenbedingungen war es bereits möglich, mehr als 60 % der Rechnungsbearbeitungen in die NBRs zu verlagern. Gleichzeitig konnten die betreffenden Regionalverwaltungen eine Zunahme der Eingangsqualität verzeichnen.

- **Faktoren für die Schlüsselung der Verwaltungsleitungsstellen:** Neben der reinen Gemeindegliederzahl stellen insbesondere die Anzahl der Personalfälle und die Anzahl der kirchlichen Gebäudemaßgebliche Faktoren für den Aufwand einer Verwaltungsleitung dar. Eine sorgfältige Gewichtung dieser Faktoren sollte bei der Bemessung der Personalkapazitäten berücksichtigt werden, da sie sich teilweise wechselseitig beeinflussen.
- **Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitung:** Die Auswertung der Rückmeldungen und Einschätzungen der Erprobenden zeigt, dass eine gesamtkirchliche Anstellung Einheitlichkeit, Durchgriff und Ressourcen-/ Vertretungssicherheit sichern kann. Sie verhindert eine Mehrbelastung von Ehren- und Hauptamt in Dekanaten sowie eine fragmentierte Aufsicht. Effiziente Verwaltungsprozesse benötigen verlässliches Verwaltungshandeln bereits in der Initiierung durch die Verwaltungsleitung.

#### **4. Handlungsempfehlungen für die weitere Projektarbeit von QT5 Verwaltungsentwicklung**

Aus den Ergebnissen der Erprobung lassen sich konkrete Schritte für einen flächendeckenden Einsatz der Rolle der Verwaltungsleitungen ableiten. Die weitere Arbeit im Rahmen des Projekts QT5 Verwaltungsentwicklung hängt jedoch von der Entscheidung der Kirchensynode ab. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen auf, was konzeptionell, personell und organisatorisch vorbereitet werden sollte, damit die neuen Stellen schnell einsatzfähig und wirksam werden können:

- **Aufgabenkatalog finalisieren:** Auf Basis der Erprobungsergebnisse ist der Aufgaben- und Mindestanforderungskatalog für die NBR-VL abschließend zu definieren und zu beschließen. Dies kann gegebenenfalls eine Neubewertung der Stelle der NBR-VL erfordern oder die bisherige Bewertung validieren.
- **Personalbedarfe ableiten und Stellen ausschreiben:** Aus dem finalen Aufgabenkatalog sind der genaue Personalbedarf abzuleiten und die Schlüsselung pro NBR festzulegen. Hierbei sollte die Empfehlung für den Einsatz von Vollzeit-VLs, die idealerweise zwei bis drei NBRs betreuen, berücksichtigt werden. Anschließend sind die Verwaltungsleitungsstellen auf Grundlage einer Musterstellenbeschreibung gezielt auszuschreiben, wobei auch interne Besetzungen zu berücksichtigen sind.
- **Rollout planen:** Ein gestufter Rolloutplan für die Rolle der VL in den NBRs der EKHN ist zu entwickeln. Dieser muss eine klare Zeitachse, Meilensteine, Ressourcenplanung und ein

Risikomanagement umfassen. Dabei sind ferner auch die "Reifegrade" der NBRs zu beachten. Der Rollout sollte zudem umfassend kommunikativ vorbereitet werden, um die Akzeptanz in den NBRs zu sichern.

- **Schulungs- und Befähigungskonzept aufsetzen:** Basierend auf den Erkenntnissen der Erprobung ist ein EKHN-weites, standardisiertes Qualifizierungs- und Einarbeitungskonzept für die Verwaltungsleitung zu erarbeiten. Dieses sollte ebenfalls Leitfäden für Gemeindebüros, hauptamtliche Verkündigungsteams, Leitungsorgane und die überregionale Verwaltung beinhalten.

Die Kirchenleitung ist zuversichtlich, dass die flächendeckende Einführung der Verwaltungsleitungen einen entscheidenden Beitrag zur Stärkung der Nachbarschaftsräume und zur Zukunftsfähigkeit der EKHN leisten wird.

**Einbringung auf der Synode durch:**

Ltd. Oberkirchenrat Dr. Lars Fuchs-Esterhaus

**Anlagen**

Abschlussevaluation zur Erprobung der Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen

*(Kurzpräsentation; ausführliche Version der Präsentation wird als **zusätzliches Material zum TOP** in die Synodencloud geladen)*



# Abschlussevaluation zur Erprobung der Verwaltungsleitung in Nachbarschaftsräumen – März 2026 –

# Die Verwaltungsleitung ist die Schlüsselrolle des Transformationsprozesses der EKHN-Verwaltung.

## Effiziente und professionelle Aufgabenwahrnehmung vor Ort

Komplexe Aufgaben wie Personalplanung und Rechnungsbuchung wandern in die NBR. **Kürzere Wege und weniger Schleifen** ermöglichen Einsparungen. Qualifizierte Verwaltungsleitungen gewährleisten die fachliche Umsetzung und sorgen für eine Nachprofessionalisierung vor Ort.

## Effizienzgewinne durch einheitliche Verwaltungsstrukturen

Mit einer standardisierten Arbeitsweise eines Netzwerks von VLs in der gesamten Fläche wird eine **wirksame Aufgabenteilung** zwischen VL und DLZ möglich und eine professionelle Vertretung umsetzbar.



Gut aufgestellte Verwaltungsleitungen sind zentral für das Gelingen der strategischen Ziele von ekhn2030



Die Verwaltungsleitung bindet den NBR an die überregionale Verwaltung an

Die überregionale Verwaltung restrukturiert sich und wird sich künftig **stärker auf Fach- statt Standardaufgaben fokussieren**. Die Zwischenebene zwischen gesamtkirchlicher Verwaltung und NBR entfällt – an ihre Stelle tritt die VL.

# Die Kirchensynode hat deswegen eine umfassende Erprobung der Rolle der Verwaltungsleitung beauftragt.

Die Kirchensynode hat zu ihrer Herbsttagung 2024 zur Drucksache Nr. 54/24 B den folgenden Beschluss mehrheitlich verabschiedet:

1. Die Kirchensynode nimmt den in dieser Drucksache vorgelegten Ergebnisbericht zum Querschnittsthema 5 „Verwaltungsentwicklung“ zustimmend zur Kenntnis.
  - a) Die Kirchensynode beschließt, dass die folgenden Strukturelemente die Eckpunkte der weiteren Verwaltungsentwicklung bilden:
    - Die Schaffung von Verwaltungsteams in den Nachbarschaftsräumen auf Grundlage der gemeinsamen Gemeindebüros.
    - Die Einführung der Funktion Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen und in den Dekanaten und deren gesamtkirchliche Finanzierung aus Einsparungen im Zuge des Verwaltungsentwicklungsprozesses. [...]
    - Die Prüfung der Einrichtung von Dienstleistungszentren in gesamtkirchlicher Trägerschaft [...].
    - Die Ausrichtung der Organisationsstruktur der Kirchenverwaltung auf die Nachbarschaftsräume und Verlagerung von mit den bisherigen Regionalverwaltungsaufgaben vergleichbaren operativen Aufgaben in die Dienstleistungszentren.
  - b) Die Kirchensynode beauftragt die Kirchenleitung mit der schrittweisen Umsetzung der Eckpunkte zur Verwaltungsentwicklung. Es soll mit der Einführung der Verwaltungsteams und der Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen begonnen werden. In 2025/26 soll eine Erprobung und Evaluierung in einzelnen Nachbarschaftsräumen der EKHN-weiten Umsetzung in den Jahren 2026/2027 vorausgehen.**  
[...]

Der synodale Auftrag ist die Grundlage für die Erprobung der Verwaltungsleitung in fünf Nachbarschaftsräumen und der Abschlussevaluation, die mit zentralen Erkenntnissen für eine **mögliche Einführung der Verwaltungsleitung** der QT5-Leitung vorgelegt werden soll.

Die Erprobung hatte zum Ziel das VL-Konzept zu testen: Daher wurde viel diskutiert, dokumentiert, informiert und abschließend evaluiert.

**5** Nachbarschaftsräume  
verteilt über die EKHN

in **4**  
Erprobungsräumen

Gestartet in **2** Wellen  
im Juli und Oktober 2025

**7** unterschiedliche Rollen  
aus Ehren- und Hauptamt  
beteiligt<sup>1</sup>

**10** Formate  
zur Begleitung der  
Erprobung

**1.100** Seiten  
Dokumentation seit Juli 2025

Mehr als **80** Stunden  
in Videotermi­nen verbracht

**1.050** E-Mails  
zur Erprobung geschrieben

**89** Erprobende  
in allen Erprobungsräumen

**66** Aufgaben  
der Verwaltungsleitung erprobt

Bis zu **33** Wochen<sup>2</sup>  
Erprobung

<sup>1</sup> Verwaltungsleitung, Kirchenvorstand, hauptamtliches Verkündigungsteam, MAV, Gemeindebüro, Dekanat, Regionalverwaltung

<sup>2</sup> Für die beiden in der ersten Welle gestarteten Erprobungen in Gießen und im Vogelsberg

# Zahlreiche Stimmen wurden in der Erprobung aufgenommen.

„Als ich im NBR ankam, hat das Büro **alles etwas anders gemacht** als eigentlich vorgesehen.“  
– *Verwaltungsleitung* –

„Wir sehen, dass die Verwaltungsleitungen im NBR bei den verlagerten Aufgaben den **Standard** der RV halten.“  
– *Mitarbeiter:in der Regionalverwaltung* –

„Der **Gesamtüberblick** der Verwaltung hat sich verbessert.“ – *Dekan:in* –

„Die **Qualität der Vorarbeit** im Sekretariat steigt merklich durch den Einsatz der Verwaltungsleitung.“  
– *Mitarbeiter:in der Regionalverwaltung* –

„Viele Anfragen, z. B. Personal- und Baumaßnahmen betreffend, werden **kompetent** übernommen.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Die **physische Nähe** der Verwaltungsleitung zum Nachbarschaftsraum finde ich sehr wichtig und nützlich. Man hat so die Möglichkeit, Dinge auf **kurzem Dienstweg** miteinander zu besprechen.“ – *Mitglied des Verkündigungsteams* –

„Vor allem im ländlichen Raum ist das ein echtes **Zukunftsmodell**, weil Wege ins Dekanat oft weit sind.“  
– *Mitglied des Verkündigungsteams* –

„Ich kann mich endlich um Baustellen kümmern, die schon länger liegen geblieben sind.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Die Verwaltungsleitung hat eine sehr aufwändige Aufgabe übernommen, die sonst niemand hätte übernehmen können.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Mit ihren guten Kontakten nach Darmstadt ist die VL eine **zentrale Schnittstelle** im Verwaltungssystem des NBR.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Die **Ansprechpersonen** in der Kirchenverwaltung sind für mich oft nur einen Anruf entfernt.“  
– *Verwaltungsleitung* –

„Verantwortlichkeiten werden aktiv geklärt und **abgegrenzt**.“  
– *Mitarbeiter:in im Gemeindebüro* –

„Wir sehen **mehr Struktur** und klare Zuständigkeiten im NBR.“  
– *Mitarbeiter:in der Regionalverwaltung* –

„Durch die Koordination der Arbeiten im Gemeindebüro steigt dort die **Qualität** der Anfragen und Vorarbeiten.“  
– *Mitarbeiter:in im Gemeindebüro* –

„Ohne **Kirchenerfahrung** wird die Rolle eine große Umstellung.“  
– *Verwaltungsleitung* –

„Es hilft enorm, wenn man das **Gemeindeleben** kennt. Aber das tut man ja in der Regel als EKHN-Mitarbeiter.“  
– *Mitarbeiter:in im Gemeindebüro* –

„Die Verwaltungsleitung bildet eine **Brücke** zwischen Verwaltungsteam und dem Verkündigungsteam.“  
– *Mitglied des Verkündigungsteams* –

„Die **Fäden laufen da zusammen**, wo sie zusammenlaufen sollen: nämlich in der Verwaltung.“  
– *Mitglied des Verkündigungsteams* –

„Die Verwaltungsleitung ist schon jetzt **nicht mehr wegzudenken**.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Ohne die Verwaltungsleitung vor Ort würde die Aufgabe wieder auf das Ehrenamt zurückfallen, das dafür **keine Kapazitäten** hat.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Eine zentrale Anstellung sorgt für kürzere Wege, klare Kommunikation, weniger Emotionen und eine **schnellere Umsetzung**.“  
– *Verwaltungsleitung* –

„Eine gesamtkirchliche Anstellung mit Sitz im NBR ist **kein Widerspruch**.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

„Mittlerweile **komme** ich mit dem Stundenkontingent **gut zurecht**.“  
– *Verwaltungsleitung* –

„Die Verwaltungsleitung sollte eine **Vollzeitstelle** wahrnehmen.“  
– *Mitarbeiter:in der Regionalverwaltung* –

„Ohne die Rückendeckung der Verwaltungsleitung hätte ich [den KV-Vorsitz] nicht gemacht!“ – *Ehrenamtliche* –

„Durch den **persönlichen Bezug** können Dinge zeitnah geklärt werden.“  
– *Mitarbeiter:in der Regionalverwaltung* –

„In Verwaltungsfragen gibt es nun eine **klare Ansprechperson**, statt zahlreiche Mitglieder des Verkündigungsteams und/oder des Kirchenvorstandes.“ – *Dekan:in* –

„Eine **Zusammenarbeit der Akteure** wurde erst durch die VL möglich, weil es jetzt eine Person gibt, die die Aktivitäten strukturiert und zuordnet.“  
– *Mitglied des Kirchenvorstands* –

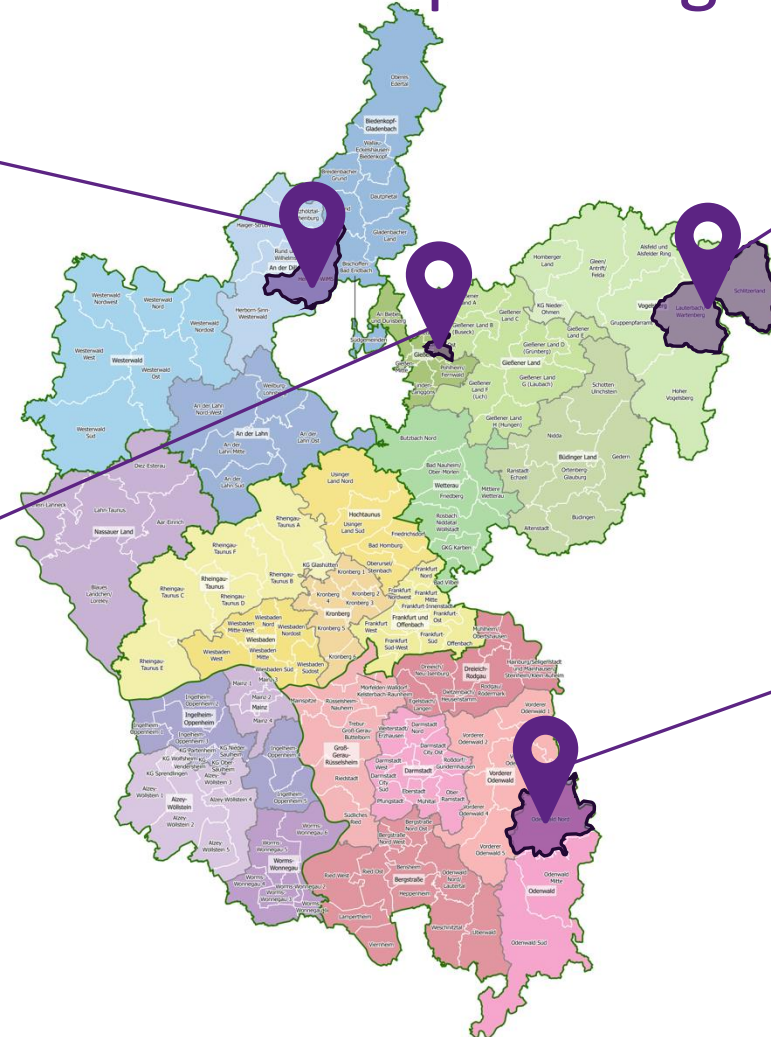
# Die Auswahl der Erprobungsräume trägt der Heterogenität der EKHN Rechnung und erlaubt die Erprobung der Besetzungsmodelle.

**Nassau Nord** RV Nassau Nord

- **Stellenumfang:** 0,5 VZÄ<sup>1</sup>
- **Erprobungsstart:** 01.10.2025
- **NBR Ev. GKG Herborn-Mittenaar-Siegbach** (10.739 Mitglieder, 7 Gemeinden<sup>2</sup>)
- **Besetzungsmodell:** Sachgebietsleiter für kfm. Buchhaltung Diakoniestationen und KiTa-Beitragsverwaltung in RV Nassau Nord

**Gießen** RV Oberhessen

- **Stellenumfang:** 0,4 VZÄ<sup>1</sup>
- **Erprobungsstart:** 01.07.2025
- **NBR Ev. GKG Gießen Ost** (4.516 Mitglieder, 3 Gemeinden<sup>2</sup>)
- **Besetzungsmodell:** Mitarbeiter der Kirchenverwaltung im Referat Finanzrecht, Steuern und Versicherungen



**Vogelsberg** RV Oberhessen

- **Stellenumfang:** 1,0 VZÄ<sup>1</sup>
- **Erprobungsstart:** 01.07.2025
- **NBR: GKG Lauterbach-Wartenberg** (8.946 Mitglieder, 9 Gemeinden<sup>2</sup>) und **Evangelische Christusgemeinde Schlitzerland** (5.063 Mitglieder, 10 Gemeinden<sup>2</sup>)
- **Besetzungsmodell:** Gemeindeassistentz im Kooperationsbüro des NBR Lauterbach-Wartenberg

**Odenwald** RV Starkenburg-Ost

- **Stellenumfang:** 1,0 VZÄ<sup>1</sup>
- **Erprobungsstart:** 01.10.2025
- **NBR Odenwald Nord** (12.188 Mitglieder, 11 Gemeinden<sup>2</sup>)
- **Besetzungsmodell:** Verwaltungsleitung bei der regionalen Diakonie

Hinweise:

<sup>1</sup>) VZÄ = Vollzeitäquivalent

<sup>2</sup>) Stand: 2025

# Eine stufenweise Auswertung und klar definierte Bewertungsmaßstäbe zeigen Entwicklungen über den gesamten Erprobungszeitraum und ermöglichen so das Ableiten von Empfehlungen für 2026.

## Formatweise Datenaufbereitung:

Computergestützte Standardisierung, Bereinigung und thematische Kategorisierung je Rückmeldeformat

## Querschnittliche Synthese entlang der Thesen:

Zusammenführen der formatübergreifenden Befunde, Konsistenz- und Plausibilitätsprüfung, Muster- und Abweichungsanalyse

## Fachliche Bewertung pro These:

Einordnung der Befunde unter Einbezug einschlägiger Expertise, Darstellung von Voraussetzungen, Reichweite und Grenzen der Wirkung

## Vertiefende Analysen in Fokusthemen:

Konkretisierung einiger komplexerer Sachverhalte über die Thesen hinaus, um Schlüsselaspekte tiefergehend zu analysieren

## Konsolidierung:

Verdichtung zu klaren Bewertungen und Ableitung handlungsleitender Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Erprobung für den weiteren Projektverlauf



## Leitprinzipien der Auswertung:

- **Standardisiert und computergestützt:** einheitliche Auswertungsschritte je Format und Erprobungsraum; harmonisierte Zeiträume, Metriken und Kodierregeln
- **Valide und reliabel:** systematischer Quellenabgleich sowie Plausibilitäts- und Gegenprüfungen
- **Kontextsensitiv:** Berücksichtigung räumlicher, organisatorischer und zeitlicher Besonderheiten
- **Fair und ausgewogen:** mehrstimmige Perspektiven, keine Personalisierung von Kritik
- **Evidenzbasiert und proportional:** Bewertungen an nachvollziehbare Belege gebunden, Gewichtung nach Relevanz und Häufigkeit, keine Überinterpretation von Einzelfällen
- **Vertraulich und datenschutzkonform:** konsequente Anonymisierung und schonende Darstellung
- **Entscheidungsorientiert:** klare Ableitungen mit Blick auf Umsetzbarkeit, Nutzen und Risiken

# Die Leitsätze für die EKHN-Transformation im Rahmen von ekhn2030 stellen den Nordstern der Auswertung dar.

Um Kohärenz für den Prozess herzustellen, werden die Inhalte der Evaluation aus den **Leitsätzen des Transformationsprozesses** abgeleitet. Das sichert strategische **Anschlussfähigkeit** und **Legitimation**, ermöglicht **Vergleichbarkeit** und **Steuerbarkeit** über alle Nachbarschaftsräume, richtet Prioritäten und Ressourcen auf die Zielbilder von ekhn2030 aus und schafft damit eine **belastbare Grundlage für Entscheidungen** und Skalierung.

## Strategische Leitsätze:



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



Eine gute Verwaltung wird **vor Ort gestärkt** und professionalisiert.



Die Verwaltung der Zukunft benötigt erheblich **weniger Ressourcen** (Ziel: mindestens minus 10 Mio. €).



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



Eine gute Verwaltung arbeitet weitgehend **papierlos**, **medienbruchfrei** und **digital**.

## Kerninhalte der Evaluation der Erprobung:

In der Erprobung wird geprüft, inwieweit eine vor Ort präsenste Verwaltungsleitung Ehrenamtliche und Verkündigungsteam spürbar entlastet und mit einem geeigneten Aufgabenkatalog die wesentlichen Verwaltungsaufgaben verlässlich abdeckt.





Untersucht wird, ob die Verwaltungsleitung Prozesse effizienter und professioneller gestaltet, Verantwortlichkeiten und Koordination klärt, verbindliche Standards etabliert und als zentrale Ansprechperson wirksam ist.

Gegenstand ist, ob Qualitätsgewinne mit Einspar- und Synergiepotenzialen einhergehen, die Schnittstelle zur überregionalen Verwaltung gestärkt wird und eine gesamtkirchliche Anstellung einheitliche Standards sowie verlässliche Unterstützung sichert.

Bewertet wird, ob die neue Rolle akzeptiert ist, die Stellenanteile für wirksame Aufgabenerfüllung ausreichen, Schulungs- und Unterstützungsangebote angemessen befähigen und verschiedene Besetzungswege tragfähig sind.

Die Verwaltungsleitung zahlt durch eine verbesserte Eingangsqualität und Arbeiten in den einschlägigen Systemen mittelbar auf dieses Ziel ein. Doch gibt es für Prozessdigitalisierung dezidiert eigene Projekte (etwa in den Programmen QT5 und Digitalisierung).

## Seit der Zwischenevaluation für die Herbstsynode konnten neue Erkenntnisse gesammelt werden.

Ziel	Nr.	These	Zwischen-evaluation	Abschluss-evaluation
(1) Dienstleisterin vor Ort 	1	Ehrenamtliche werden durch die Verwaltungsleitung entlastet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2	Das Verkündigungsteam wird durch die Verwaltungsleitung entlastet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	3	Es ist ein Vorteil, dass die Verwaltungsleitung vor Ort im Nachbarschaftsraum präsent ist.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4	Der aktuelle Aufgabenkatalog ist geeignet, um die wesentlichen Verwaltungsaufgaben vor Ort abzubilden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(2) Flüssige Prozesse 	5	Durch die Verwaltungsleitung werden Verwaltungsprozesse effizienter und professioneller gestaltet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	6	Die Rolle der Verwaltungsleitung führt zu klareren Verantwortlichkeiten und verbesserter Koordination innerhalb des NBR.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	7	Die Verwaltungsleitung setzt verbindliche Standards in der Verwaltungsarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	8	Die Verwaltungsleitung fungiert als zentrale Ansprechperson für alle Verwaltungsbelange im Nachbarschaftsraum.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(3) Deutliche Einsparungen 	9	Die Qualität der Verwaltungstätigkeit im Nachbarschaftsraum verbessert sich.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	10	Im Rahmen der Erprobung werden Einspar- und Synergiepotenziale spürbar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	11	Die Verwaltungsleitung funktioniert als Bindeglied zw. Nachbarschaftsraum und überregionaler Verwaltung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	12	Eine gesamtkirchliche Anstellung der VL sichert einheitliche Standards, klare Zuständigkeiten und verlässliche Unterstützung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(4) Anpassungsfähige Kultur 	13	Die Verwaltungsleitung ist als neue Rolle im Gefüge des Nachbarschaftsraums akzeptiert.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	14	Die Stellenanteile der Verwaltungsleitungen sind ausreichend, um ihre Aufgaben wirksam wahrzunehmen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15	Schulungs- und Unterstützungsangebote befähigen die Verwaltungsleitungen angemessen zur Ausübung ihrer Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16	Die erprobten Besetzungsmodelle sind grundsätzlich geeignet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



# Thesenbasierte Ergebnisse zum Ziel „(1) Dienstleisterin vor Ort“



## ✓ These 1: Ehrenamtliche werden durch die Verwaltungsleitung entlastet.



Fazit: In allen Erprobungsräumen spüren Ehrenamtliche eine deutliche Entlastung durch die Verwaltungsleitungen und haben mehr Zeit, sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Zugleich können Bedingungen für eine wirksame Entlastung benannt werden.

## ✓ These 2: Das Verkündigungsteam wird durch die Verwaltungsleitung entlastet.



Fazit: Das Entlastungspotenzial der Verwaltungsleitung wird durch die Mitglieder des Verkündigungsteams bestätigt – gleichzeitig fällt es nicht immer leicht, die Entlastungsmöglichkeiten anzunehmen. Es zeichnen sich jedoch auch zu klärende Fragen der Rollenabgrenzung ab.

## ✓ These 3: Es ist ein Vorteil, dass die Verwaltungsleitung vor Ort im Nachbarschaftsraum präsent ist.



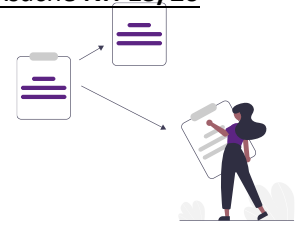
Fazit: Über alle Rollen hinweg wird eine Vor-Ort-Präsenz der Verwaltungsleitung als klarer Vorteil wahrgenommen. Nur so kann wirksames Verwaltungshandeln im Nachbarschaftsraum gelingen.

## ✓ These 4: Der aktuelle Aufgabenkatalog ist geeignet, um die wesentlichen Verwaltungsaufgaben vor Ort abzubilden.



Fazit: Der Aufgabenkatalog ist grundsätzlich gut für das Verwaltungsteam geeignet und auch die Zuständigkeiten zwischen Verwaltungsleitung und Büro sind gut verteilt. Stellenweise sollte der Katalog geschärft bzw. angepasst werden (s. auch Vertiefungsthema 2 Aufgabenkritik).

# Thesenbasierte Ergebnisse zum Ziel „(2) Flüssige Prozesse“



## ✓ These 5: Durch die Verwaltungsleitung werden Verwaltungsprozesse effizienter und professioneller gestaltet.



Fazit: Die Verwaltungsleitung erhöht die Effizienz und Professionalisierung in den Verwaltungsprozessen aus Sicht der Erprobenden. Mit der schrittweisen Überwindung technischer Hürden lassen sich zusätzliche Effizienzgewinne realisieren.

## ✓ These 6: Die Rolle der Verwaltungsleitung führt zu klareren Verantwortlichkeiten und verbesserter Koordination innerhalb des Nachbarschaftsraumes.



Fazit: Die Verwaltungsleitung sorgt für deutlich klarere Zuständigkeiten, strukturiertere Prozesse und eine verbesserte Koordination im Nachbarschaftsraum.

## ✓ These 7: Die Verwaltungsleitung setzt verbindliche Standards in der Verwaltungsarbeit.



Fazit: Die Verwaltungsleitung sorgt für einheitlichere, verlässlichere und für alle Beteiligten transparentere Standards in der Verwaltungsarbeit im Nachbarschaftsraum.

## ✓ These 8: Die Verwaltungsleitung fungiert als zentrale Ansprechperson für alle Verwaltungsbelange im Nachbarschaftsraum.



Fazit: Die Verwaltungsleitung wird von allen beteiligten Rollen als zentrale Ansprechperson wahrgenommen, die Informationen bündelt und Aufgaben gemeinsam mit dem Gemeindebüro strukturiert abarbeitet.



# Thesenbasierte Ergebnisse zum Ziel „(3) Deutliche Einsparungen“



## ✓ These 9: Die Qualität der Verwaltungstätigkeit im Nachbarschaftsraum verbessert sich.



Fazit: Die Einführung der Verwaltungsleitung hat die Qualität der Verwaltungsarbeit vor Ort deutlich verbessert. Das ist angesichts verlagerteter Aufgaben aus den Regionalverwaltungen besonders erfolgskritisch und daher ein zentrales Ergebnis der Erprobung.

## ✓ These 10: Im Rahmen der Erprobung werden Einspar- und Synergiepotenziale spürbar.



Fazit: Durch Aufgabenbündelung, Spezialisierung, Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen sowie der Betreuung mehrerer Nachbarschaftsräume durch eine Verwaltungsleitung werden spürbare Synergie- und Einsparpotenziale erschlossen. Auch dies ist ein zentrales Evaluationsergebnis.

## ✓ These 11: Die Verwaltungsleitung funktioniert als Bindeglied zw. Nachbarschaftsraum und überregionaler Verwaltung.



Fazit: Die Verwaltungsleitung schafft eine wirksame Schnittstelle zwischen Nachbarschaftsraum und überregionaler Verwaltung, die Zuständigkeiten klärt, Kommunikation bündelt, Prozesse beschleunigt und damit alle Verwaltungsebenen nachhaltig stärkt.

## ✓ These 12: Eine gesamtkirchliche Anstellung der Verwaltungsleitung sichert einheitliche Standards, klare Zuständigkeiten und verlässliche Unterstützung.



Fazit: Eine gesamtkirchliche Anstellung der Verwaltungsleitung mit gleichzeitigem Dienstsitz im Nachbarschaftsraum, die sich hinsichtlich der Dienstaufsicht der Dekanate bedient, bindet die Regionen enger an die Gesamtkirche und sorgt für Verlässlichkeit und Standardisierung angesichts der gestiegenen Verantwortungen der Nachbarschaftsräume.



# Thesenbasierte Ergebnisse zum Ziel „(4) Anpassungsfähige Kultur“



## These 13: Die Verwaltungsleitung ist als neue Rolle im Gefüge des Nachbarschaftsraums akzeptiert.

Fazit: Die Verwaltungsleitung findet in allen beteiligten Akteuren eine breite Akzeptanz. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, damit die Rolle ihre volle Wirkung im NBR entfalten kann.

## These 14: Die Stellenanteile der Verwaltungsleitungen sind ausreichend, um ihre Aufgaben wirksam wahrzunehmen.

Fazit: Die Stellenanteile aller Verwaltungsleitungen reichen nach arbeitsintensiver Anlaufphase aus. Punktuell – v. a. in gebäudereichen NBR – kann die Verwaltungsleitung ergänzende Unterstützung für operative Tätigkeiten benötigen, um ihre Koordinationsaufgaben umfassend wahrnehmen zu können.

## These 15: Schulungs- und Unterstützungsangebote befähigen die Verwaltungsleitungen angemessen zur Ausübung ihrer Rolle.

Fazit: Die Verwaltungsleitungen wurden für die Ausübung ihrer Rolle umfassend befähigt. Für einen flächendeckenden Einsatz ohne intensive Betreuung sollte das Schulungskonzept geschärft und vereinheitlicht werden (s. Vertiefungsthema Schulungsbedarf).

## These 16: Die erprobten Besetzungsmodelle sind grundsätzlich geeignet.

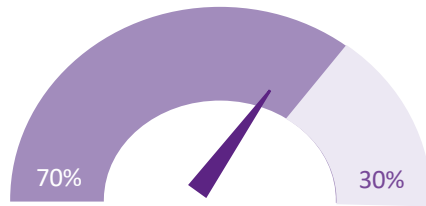
Fazit: Alle Besetzungsmodelle bieten unterschiedliche Stärken, sind jedoch allesamt für die Besetzung der Stelle der Verwaltungsleitung geeignet. Kirchnerfahrung ist dabei allerdings ein enormer Vorteil.

# Die thesenbasierte-Analyse beruht auf einer Vielzahl von qualitativen und quantitativen Daten aus der Erprobung.

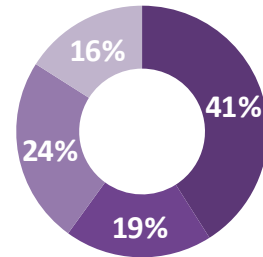
92%

der Ehrenamtlichen und Mitglieder des Verkündigungsteams\* halten den **Einsatz von VL** zukünftig in allen 156 NBR für **sinnvoll**.

„Die Verwaltungsleitung ist schon jetzt nicht mehr wegzudenken“  
– Mitglied des Kirchenvorstands –



**62 % der Eingangsrechnungen** wurden gegen Ende des Evaluationszeitraums in den NBR gebucht (s. Seite 19). Damit wurde der **Zielwert von 70 % annähernd erreicht**.



■ Allgemein ■ Finanzen  
■ Personal ■ Bau

So waren die Aufgabenbereiche der VL im Zeitaufwand gewichtet

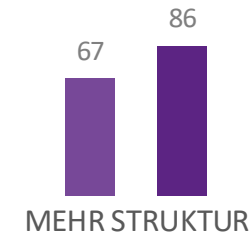
92%

der Befragten aus den Regionalverwaltungen\* sprechen von einer **verbesserten Zusammenarbeit mit dem NBR**, seit die VL da ist.

95%

der Befragten\* stimmen zu, dass für ein erfolgreiches Wirken der Verwaltungsleitung die **Präsenz vor Ort** **wichtig** ist.

■ Nov 25 ■ Feb 26



86% der befragten Erprobenden\* sprechen (rollenübergreifend) von **mehr Struktur im NBR** seit die VL da ist, eine Steigerung um 19 Prozentpunkte seit Herbst 2025.

„Ich kann mich endlich um Baustellen kümmern, die schon länger liegen geblieben sind.“  
– Mitglied des Kirchenvorstands –

Mit einem Durchschnittswert von 3,6 (Skala 1–5) bewerten die Mitglieder des Verkündigungsteams\* ihren **Entlastungsgrad** als **überwiegend positiv**.



95% der befragten Erprobenden\* geben an, dass sich die **Qualität** der Verwaltungstätigkeiten verbessert bis stark verbessert hat.

„Die Qualität der Vorarbeit im Sekretariat steigt merklich durch den Einsatz der Verwaltungsleitung.“  
– Mitarbeiter:in der RV –

\* **Teilnehmende an der Umfrage:** 53 Personen aus den Rollen Dekanat, Gemeindegemeinschaft, Gemeindegemeinschaft, Mitglieder des Verkündigungsteams, Ehrenamtliche/Kirchenvorstand, Mitarbeitervertretung, Regionalverwaltung, Verwaltungsleitung.

# Vertiefung 1: Welche Mindestvoraussetzungen benötigt es für die Rolle der Verwaltungsleitung?

Damit die Verwaltungsleitung von Beginn an ihre volle Wirkung entfalten und vor Ort entlasten, professionalisieren und optimieren kann, müssen **wichtige Rahmenbedingungen** im Nachbarschaftsraum gegeben sein. Das gilt insbesondere für eine potenzielle flächendeckende Einführung in der EKHN.



## Digitalisierung

- Funktionsfähige IT und möglichst schnelle Bearbeitung von Störungen
- Digitale, medienbruchfreie Verwaltungsabläufe und entsprechende Ausstattung hierfür (z. B. Dienstlaptop, Diensthandy, eigene E-Mail-Adresse für VL)



## Büroräume

- Gemeinsame Büroräume und fester, abgegrenzter Arbeitsplatz für die Verwaltungsleitung
- Vor-Ort-Präsenz der Verwaltungsleitung zur besseren Koordination des Verwaltungshandelns



## Rechtliche Voraussetzungen

- Zugriffs- bzw. Einsehrechte für die wesentlichen Fachanwendungen
- Verortung von Entscheidungskompetenzen bei der VL/im NBR (Prüfschritte, Genehmigungsvorbehalte)



## Personalressourcen

- Ausreichend Personal für die Absicherung von Aufgaben (4-Augen-Prinzip, Vertretung)
- Ausreichende Stellenanteile der Verwaltungsleitung (keine Stückelung, besser: Vollzeitstellen)



## Mindestgröße des NBR

- Koordinationsfunktion der VL benötigt ausreichend großes Team, um wirksam zu sein
- Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen zur Bearbeitung der verlagerten Prozesse (z. B. 4-Augen-Prinzip) muss gewährleistet sein










## Schärfung von Zuständigkeiten

- Klare Zuteilung, wer im NBR wofür verantwortlich ist (vor allem innerhalb des Verwaltungsteams)
- V. a. für Externe: Übersicht über Gremien/Zuständigkeiten im NBR

# Vertiefung 2: Wie gestaltet sich eine Aufgabenkritik entlang des Aufgabenkatalogs für das Verwaltungsteam im NBR? (1/3)

Die Erprobung wurde mit dem durch die Synode bestätigten Aufgabenkatalog der Verwaltungsleitung und des Gemeindebüros durchgeführt (siehe Drucksache Nr. 54/24B). Dieser wurde in der Erprobung **grundsätzlich als umsetzbar und sinnvoll bestätigt**. Auf Basis einer Aufgabenkritik konnten die notwendigen Anpassungen und Ergänzungen identifizieren (Seite 17f.). Der **Aufgabenkatalog** umfasst auf **übergeordneter Ebene**:

-  **Allgemeine Verwaltung** | Verwaltungsprozesse koordinieren und deren Qualität sichern, Entscheidungen und Zusammenarbeit im NBR unterstützen und gestalten, verlässliche Struktur für beteiligte Akteure bereitstellen
-  **Personalverwaltung** | Abwicklung personalbezogener Vorgänge steuern und umsetzen, Personalplanung unterstützen, personalrechtliche Fragen klären
-  **Finanzwesen** | Rechnungen bearbeiten, Haushaltszyklus begleiten, steuern und überwachen, Vermögen verwalten
-  **Prozesssteuerung im NBR** | Veränderungs- und Entwicklungsprozesse begleiten, Informations- und Wissensinfrastruktur etablieren, Umsetzung von Gesetzesänderungen unterstützen
-  **Öffentlichkeitsarbeit** | Öffentlichen Auftritt des Nachbarschaftsraums gestalten, professionelles und einheitliches Erscheinungsbild sicherstellen
-  **Personalführung** | Die fachliche und persönliche Entwicklung des Verwaltungsteams verantworten, Teamkommunikation und -organisation strukturieren
-  **Bau- und Liegenschaftswesen** | Baubezogene Entscheidungen vorbereiten, finanzielle und organisatorische Abwicklung steuern und koordinieren, zentrale Ansprechperson

# Vertiefung 2: Wie gestaltet sich eine Aufgabenkritik entlang des Aufgabenkatalogs für das Verwaltungsteam im NBR? (2/3)



Die Erprobung wurde mit dem durch die Synode bestätigten Aufgabenkatalog durchgeführt (siehe Drucksache Nr. 54/24B). Die Aufgabenkritik wurde **gemeinsam mit den Verwaltungsleitungen** durchgeführt, um den Aufgabenkatalog zu validieren und etwaige **Verbesserungsvorschläge auf Aufgabenebene** zu adressieren.



Erwartungsgemäß traten im Verlauf der Erprobungen in allen Erprobungsräumen **zusätzliche Aufgaben** auf, die in einem organischen Prozess des gemeindlichen Lebens von der Verwaltungsleitung übernommen wurden.



## Allgemeines

- Begleitung der Dienstbesprechungen des hauptamtlichen Verkündigungsteams (hVKT)
- Mitwirkung bei der Umsetzung der neuen Rechtsform der NBR
- Konzeptionelle Antragsbearbeitung und Prozesssteuerung
- Raumbelagung und Nutzungskoordination
- Organisation infrastruktureller Standards in den Liegenschaften



## Finanzen

- Mahn- und Gebührenwesen: Ergänzung um Verwaltung von Pacht- und Erbpachtverhältnissen
- Stiftungsverwaltung und -abrechnung



## Personal

- Antragsbearbeitung: Ausweitung auf weitere Anträge sowie ggf. inhaltliche Ausarbeitung der Anträge im Verwaltungsteam



## Bau

- Mitwirkung beim Verkauf von Gebäuden und kirchlichen Liegenschaften (inkl. Wertgutachten, Trennung von Gebäuden und Infrastruktur, Konzepte)
- Liegenschafts- und Grundstücksverwaltung (inkl. Landpachtverträge verwalten, ausschreiben und abschließen)

# Vertiefung 2: Wie gestaltet sich eine Aufgabenkritik entlang des Aufgabenkatalogs für das Verwaltungsteam im NBR? (3/3)



Zugleich hat sich im Praxisbetrieb gezeigt, dass bestimmte **Aufgaben angepasst** oder besser abgegrenzt werden müssen. Die Anpassungsvorschläge reichen von Hinweisen für eine gelingende Rollenaufteilung hin zu Fragen einer sinnvollen Verortung der Aufgaben im Nachbarschaftsraum (siehe unten). Im Rahmen der Aufgabenkritik wurden zudem Schulungsbedarfe dokumentiert (siehe Vertiefungsthema 4), die im weiteren Verlauf des Projektes in ein strukturiertes Schulungskonzept überführt werden.



**Zeitliche Einschränkung**, z. B. können nicht alle KiVo-Sitzungen durch die VL begleitet werden, Zuarbeiten durch die VL sind möglich; je nach Größe des Gebäudebestands können die Baubegehungen durch die VL koordiniert, aber nicht durchgeführt werden.



**Rechtliche Voraussetzungen müssen geschaffen werden**, z. B. bezüglich des Siegelrechts für die Aufgabe „Dokumente beglaubigen und bescheinigen“



**Aufgabentiefe muss vereinzelt überprüft werden**, z. B. hinsichtlich Prüfung der Altersvorsorge durch die VL und Antragsbearbeitung im Aufgabenbereich Finanzen



**Aufgabenumfang muss punktuell überprüft werden**, z. B. die Zuständigkeit der VL hinsichtlich der Art der Personalfälle



**Gute Aufgabenabgrenzung mit anderen Rollen absichern**, z.B. kann die VL bei Personaleinstellungen zuarbeiten, die Durchführung liegt beim Personalausschuss



**Effizienzeffekte abwägen**, so kann die VL bei seltenen Aufgaben keine Routine aufbauen, demgegenüber stehen jedoch Aufwände für Schulungen und Einarbeitungen. Dies ist z. B. bei der Haushaltsplanung und –aufstellung der Fall.



**Verortung fachlich komplexer Aufgaben prüfen**, z. B. bei den Aufgaben zu Bauvergabe und Baumaßnahmen. Daher sollte die Anbindung an die zuständigen Stellen (DLZ und Regionale Baubetreuung) gewährleistet sein.

# Vertiefung 3: Wie gelang die Rechnungsbuchung im Nachbarschaftsraum unter der Annahme eine Verlagerung zu erzielen?



Die Erprobung der Verwaltungsleitung im NBR zeigt klar: **Eine Verlagerung des Rechnungsbuchungsprozesses in den NBR ist grundsätzlich machbar.** Nach wenigen Monaten konnten die NBR in Gießen und dem Vogelsberg bereits **mehr als 60% der Eingangsrechnungen** eigenständig vor Ort buchen. Die Regionalverwaltung bestätigte die hohe Eingangsqualität. Ein vollständiges Erreichen des Zielwertes wurde von externen Faktoren wie einer Rechtsträgeränderung sowie technischen Problemen mit den Fachprogrammen enaio und MACH verhindert.

## Entwicklung der Fallzahlen für die Rechnungsbearbeitung vor Ort

	Jul 2025	Aug 2025	Sep 2025	Okt 2025	Nov 2025	Dez 2025	Jan 2026
NBR Gießen Ost	0%	0%	26%	51%	43%	51%	68%
NBR Lauterbach-Wartenberg	8%	26%	46%	39%	58%	63%	58%
NBR Schlitzerland	0%	50%	40%	80%	79%	69%	59%
<b>Durchschnitt über alle NBR</b>	<b>5%</b>	<b>28%</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>	<b>61%</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>

Quelle: Regionalverwaltung Oberhessen

i

Die Erprobung fand mit einem „Brückenprozess“ statt, der **nicht den finalen Sollprozess** der Rechnungsbearbeitung darstellt. Dieser wird im Jahr 2026 durch QT5 konzipiert und ist planmäßig zu einem möglichen Rollout der Verwaltungsleitung implementiert. Er wird für **weitere Einsparungen** im Prozess sorgen.



Innerhalb von wenigen Monaten wurde eine substantielle Verlagerung der Rechnungsbuchung in die NBR erreicht. Die Verwaltungsteams sprechen parallel dazu von einer Routineentwicklung in diesem Schlüsselprozess, in dem perspektivisch bis zu 70% der Rechnungen im NBR gebucht werden. Bedingungen, die eine Bearbeitung in der überregionalen Verwaltung rechtfertigen sind Bilanz-, Dauer- und Personalbuchungen.

# Vertiefung 4: Welche Einarbeitungs- und Schulungsbedarfe für die Verwaltungsleitung und ihr Team ergeben sich?

In allen Erprobungsräumen fanden im Rahmen der **Einarbeitung durch die Regionalverwaltungen** Schulungen statt. In der Erprobung wurde in einigen Punkten deutlich, dass das Verwaltungsteam – vorrangig die VL in ihrer Rolle der verantwortlichen Koordination – **weitere bzw. intensivere Schulungsmaßnahmen** benötigt. Diese Bedarfe wurden benannt:

## Allgemeines

- „Aufbaustudium“ für Verwaltungsleitungen, um die übernommene Verantwortung besser abzusichern – insbesondere für externe Bewerber:innen ohne klassischen Verwaltungsweg (z. B. modulare Weiterbildung in Haushaltsrecht, Personal, Bau, IT-Verfahren, Recht)
- Mentoring-Konzept für neue Verwaltungsleitungen etablieren
- Anlassbezogene Self-Learning-Bausteine für die Verwaltungsteams
- Standardisierte Prozessbeschreibungen durch die RV für verlagerte Aufgaben

## Personal und Arbeitsrecht

- Personalplanung (Stellenplanung, Vertretungsregelungen, Einsatzplanung) und Personalwirtschaft (z. B. Verträge, Änderungen, Bescheinigungen)
- Vertiefung Arbeitsrecht (ggf. auch für VL, hVKT und KiVo)

## Beratung und Zusammenarbeit im Gefüge NBR

- Vertiefung Personalwirtschaft speziell für Pfarrpersonen und Kirchenvorstände (Rollenklärung, Schnittstellen, Zusammenarbeit mit VL)
- Begleitprogramme/Coaching-Elemente für Sekretariatskräfte und VL, z. B. zur Zusammenarbeit im Team und Umgang mit Veränderungen

## Systemschulungen / IT-Verfahren

- MACH und Personal Office (strukturierte, vertiefende Schulungen, inklusive praktischer Anwendungsfälle für NBR)
- Kiris (Wunsch nach einem klaren Handbuch statt nur FAQ)

## Bau und Liegenschaften

- Verwaltung von Immobilien (z. B. Grundlagen Bau- und Liegenschaftsverwaltung)

## Finanzen und Controlling

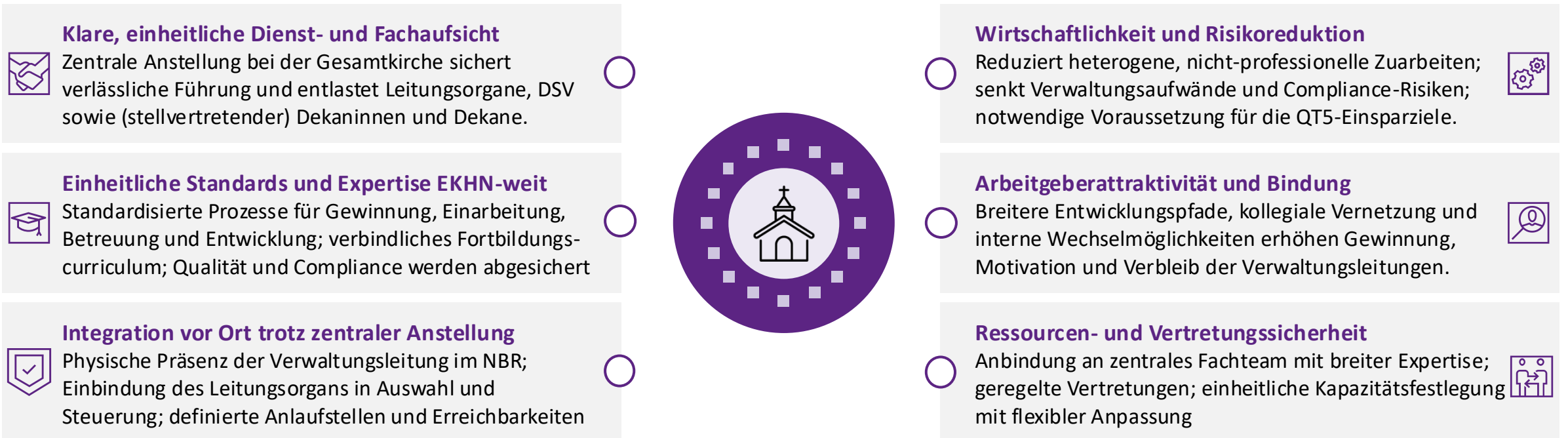
- Schulungen im Bereich Haushaltserstellung, -planung und -überwachung Controlling der Sachstände (z. B. Budgetüberwachung, Auswertungen, Kennzahlen) und Umsatzsteuer (Grundlagen, Anwendung im kirchlichen Kontext)

## Mitarbeitendenführung und -entwicklung

- Grundlagen von Führung in der Verwaltung (Rolle der VL, Delegation, Priorisierung, Teamkommunikation)
- Mitarbeitenden-Jahresgespräche führen (Struktur, Gesprächsführung, Feedback, Zielvereinbarungen) sowie Konfliktgespräche führen

# Vertiefung 5: Wie kann die Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitung gestaltet werden?

Wie in These 12 skizziert, hängt das Gelingen des Konzepts der Verwaltungsleitung im NBR kritisch von der Art der Anstellungsträgerschaft ab. Während der Erprobung wurden mehrere Konzepte diskutiert, jedoch bleibt auch nach der Beendigung der Erprobung **die gesamtkirchliche Anstellung** aus mehreren Gründen die **effizienteste und effektivste Option**:



Die Erfahrungen aus der Erprobung zeigen deutlich: Die gesamtkirchliche Anstellung sichert **Einheitlichkeit, Durchgriff und Ressourcen-/Vertretungssicherheit**. Sie verhindert eine Mehrbelastung von Ehren- und Hauptamt in Dekanaten und DSV sowie eine fragmentierte Aufsicht. Effiziente Verwaltungsprozesse benötigen **verlässliches Verwaltungshandeln** bereits in der Initiierung durch die Verwaltungsleitung.

# Vertiefung 6: Welche Faktoren für die Schlüsselung der Verwaltungsleitungsstellen könnten zu Grunde gelegt werden?



## Anzahl der Gemeindeglieder

Die Anzahl der Gemeindeglieder ist wesentlicher Parameter für das Finanzvolumen eines Nachbarschaftsraums sowie für den Personalumfang der verschiedenen Professionen und Berufsgruppen des Nachbarschaftsraums. Vergleichbare, verwaltungsentlastende Stellen wie die Verwaltungsfachkraft im Dekanat oder die GÜT-Geschäftsführung basieren ebenfalls auf einer Kennzahl der Gemeindeglieder. **Die Erprobung zeigt aber: Die Gemeindegliederzahl sollte nicht der einzige Faktor für die Schlüsselung der Verwaltungsleitungsstellen sein. Weitere Bemessungsgrößen könnten sein:**



## Anzahl der Personalfälle

Je mehr Beschäftigte (inklusive Honorarkräfte, Aushilfen, etc.), desto mehr Personalvorgänge (Einstellungen, Verträge, Vertretungen, Krankenzeiten, Konflikte, Dienstpläne). Die VL ist stärker in Koordination, Kommunikation mit RV/KV und MAV sowie in komplexen Personalabläufen gefordert.



## Größe des NBR

Große, flächig ausgedehnte NBR verursachen mehr Reise- und Koordinationsaufwand (z. B. durch die Betreuung von Baumaßnahmen, Arbeitstreffen an verschiedenen Orten etc.). Das bindet Arbeitszeit der VL, ohne dass „sichtbar“ mehr Fälle entstehen.



## Anzahl Gebäude bzw. zu verwaltende Quadratmeter

Viele oder große Gebäude erzeugen mehr Verwaltungsaufwand (Verträge, Versicherungen, Wartung, Instandhaltung, Vergaben, Dokumentation, Nutzungskonzepte). Die VL muss hier viel koordinieren, Fristen im Blick behalten und Abstimmungen mit Fachstellen führen.



## Fallzahlen der zu bearbeitenden Aufgaben

Hohe Fallzahlen in bestimmten Aufgabenbereichen (z. B. Kasualien, Rechnungen, Meldungen) erhöhen direkt den operativen und koordinativen Aufwand. Die VL muss Prozesse steuern, Prioritäten setzen und die Arbeitslast im Gemeindebüro angemessen verteilen.



## Anzahl Gemeinden im NBR

Mehr Gemeinden bedeuten mehr Gremien, mehr Kirchenvorstände, mehr unterschiedliche Traditionen und Erwartungen. Das erhöht den Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand der VL, etwa bei Standardisierung von Abläufen, Terminplanung und Entscheidungsprozessen.



## Anzahl der Vakanzen der Pfarrstellen

Viele Vakanzen führen oft zu mehr Koordinationsaufgaben (Vertretungsregelungen, zusätzliche Abstimmung mit hVKT und Ehrenamt, häufiger Krisenmodus). Die VL muss stärker in Planung, Kommunikation und Stabilisierung von Abläufen investieren.



**Hinweis:** Die Erprobung zeigt, dass neben der **Gemeindegliederzahl** v. a. die **Anzahl der Personalfälle und Gebäude** den Aufwand der VL bestimmt. Bei der Bemessung der Zuordnung ist eine sorgfältige Gewichtung der Faktoren erforderlich, da diese teilweise wechselseitig voneinander abhängen und sich somit gegenseitig beeinflussen.

# Fazit: Die Erprobung der Verwaltungsleitung bestätigt die Machbarkeit.

**Zielsetzung:** Die Erprobung der Verwaltungsleitung im Nachbarschaftsraum sollte das theoretische Konzept der Kirchenleitung in Modellregionen zur Anwendung bringen, um wichtige Erkenntnisse für einen möglichen flächendeckenden Einsatz zu liefern und damit die Entscheidung der Kirchensynode vorbereiten.



## Rahmenbedingungen



- Das Aufgabenprofil der Verwaltungsleitung konnte umfassend erprobt werden.
- Verschiedene Besetzungsmodelle für die Stelle der VL wurden getestet, um möglichst viele Eventualitäten abzudecken.
- IT-Probleme beeinträchtigten zwar gelegentlich die Schnelligkeit der Erprobung, aber nicht die Erkenntnisse für das Funktionieren der Rolle.
- Die Erprobung wurde von vielen Seiten eng begleitet, sodass relevante Erkenntnisse bestmöglich festgehalten werden konnten und alle Beteiligten die Möglichkeit hatten, ihre Ansichten und Erfahrungen zu teilen.
- ✓ **Die Validität der Ergebnisse der Erprobung ist durch günstige Bedingungen als sehr hoch einzuschätzen.**

## Zentrale Erkenntnisse



- Die VL erzeugt deutlich spürbare Entlastung für Ehrenamt, Leitungsorgan und Verkündigungsteam von Verwaltungsaufgaben und genereller Verantwortung.
- Struktur, Qualität und Effizienz der Verwaltungsarbeit vor Ort verbessern sich signifikant – trotz Verlagerung komplexerer überregionaler Aufgaben in den NBR.
- Einheitlichere Standards, klarere Zuständigkeiten, bessere Prozesskoordination bzw. klare Abläufe
- Die VL ist die zentrale Ansprechperson für Verwaltungsbelange im NBR und wird von den Akteuren auch als solche wahrgenommen und akzeptiert.
- Die VL bildet eine kompetente Schnittstelle zwischen NBR und überregionaler Verwaltung und kann damit angesichts der anstehenden Transformationen eine wirksame Schlüsselposition im Gesamtsystem einnehmen.
- Es zeigen sich schnell Synergien und Einsparpotenziale durch bessere Koordination, Spezialisierung, Nachprofessionalisierung und Aufgabenverlagerungen.
- Alle erprobten Besetzungsmodelle sind tauglich, einschlägige Kirchenerfahrung ist von enormem Vorteil für die Stelle – insbesondere in der Anfangsphase.
- ✓ **14 der 16 Thesen der Erprobung konnten vollumfänglich bestätigt werden. Die verbleibenden zwei Thesen können allerdings unter der Voraussetzung der nachgeschärften Musterstellenbeschreibung bestätigt werden.**

## Schlussfolgerung

Die Erprobung der Verwaltungsleitung hat wichtige Erkenntnisse zur Tragfähigkeit des Konzeptes geliefert, die im Rahmen dieses Abschlussberichtes strukturiert aufbereitet worden sind. **Die Verwaltungsleitung ist auf Grundlage der Befunde ein Erfolgsmodell für die Zukunft der EKHN-Verwaltung**, weil sie eine Schlüsselfunktion in einem schlankeren, dienstleistungsorientierten Verwaltungssystem übernimmt und damit nachhaltig zur Zielerreichung von ekhn2030 beiträgt. Unter Berücksichtigung der notwendigen Anpassungen aus der Erprobung und einer sorgfältigen Vorbereitung kann eine EKHN-weite Einführung gelingen.



# Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den Ergebnissen für den Rollout der Rolle NBR-VL in der EKHN?

Aus den Ergebnissen der Erprobung lassen sich **konkrete Schritte für einen flächendeckenden Einsatz der NBR-Verwaltungsleitungen** ableiten. Dieser hängt jedoch von der Entscheidung der Kirchensynode der EKHN ab. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, was dafür konzeptionell, personell und organisatorisch vorbereitet werden sollte, wenn ein flächendeckender Einsatz der Rolle Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen angestrebt wird.



**Aufgabenkatalog finalisieren:** Auf Basis der Erprobungsergebnisse den Aufgaben- und Mindestanforderungskatalog abschließend definieren und beschließen. Darauf aufbauend muss eine finale Bewertung der Stelle der NBR-VL vorgenommen oder die derzeitige Bewertung aus der Erprobung validiert werden.



**Personalbedarfe ableiten und Stellen ausschreiben:** Aus dem Aufgabenkatalog den Personalbedarf ableiten sowie die Schlüsselung pro NBR festlegen (siehe Erkenntnis These 14 und Vertiefung 6, aus der sich die Empfehlung für den Einsatz von Vollzeit-VLs mit jeweils 2-3 NBR in der Betreuung ergibt). Anschließend die Verwaltungsleitungsstellen für den NBR auf Grundlage der Musterstellenbeschreibung gezielt ausschreiben. Interne Besetzungen vorbesprechen.



**Schulungs- und Befähigungskonzept aufsetzen:** Aus den Erkenntnissen der Erprobung ein EKHN-weites, standardisiertes Qualifizierungs- und Einarbeitungskonzept für die Verwaltungsleitung ableiten und ausarbeiten. Es sollte auch Leitfäden für Gemeindebüros, hVKT, Leitungsorgane und überregionale Verwaltung geben.



**Rollout planen:** Einen in Wellen gestuften Rolloutplan für die NBR der EKHN entwickeln. Dabei „Reifegrade“ der NBR beachten, da nicht alle NBR zum selben Zeitpunkt eine VL erhalten können – hier sollte auf eine zeitversetzte Umsetzung in Wellen gesetzt werden. Der Rollout sollte auch kommunikativ ausführlich vorbereitet werden, um die Akzeptanz der NBR zu sichern.



**Entscheidung der Kirchensynode umsetzen:** Der Beschluss zur Einführung der NBR-VL-Stellen hängt vom Votum der Synode ab. Etwaige Entscheidungen sollten daher aufgegriffen und in der Umsetzung der NBR-VL-Einführung berücksichtigt und umgesetzt werden.



Damit eine flächendeckende Einführung der Verwaltungsleitungen in den NBR der EKHN gelingen kann, sollte dieser durch QT5 auf Grundlage der Ergebnisse der Erprobung intensiv vorbereitet und gut kommuniziert werden.