Evangelische Kirche
in Hessen und Nassau
13. Kirchensynode

Drucksache **Nr. 52/26**

ekhn2030 – QT5: Verwaltungsentwicklung – Zwischenbericht zur Umsetzung der Verwaltungsneuordnung

Herbst 2026



Einbringung auf der Synode durch:

Leitender Oberkirchenrat Dr. Lars Fuchs-Esterhaus

Inhaltsverzeichnis

ekhn2030 – QT5: Verwaltungsentwicklung – 1

Zwischenbericht zur Umsetzung der Verwaltungsneuordnung..... 1

Einführung: Auf dem Weg… 3

Kapitel 1: Aktuelle Organisation des Programms 4

Kapitel 2: Fortschritte und aktueller Stand der Projekte 6

Kapitel 3: Kommunikation und Vernetzung 18

Fazit und Ausblick: … Hin zu einer gemeinsamen Kirchenverwaltung 21

Einführung: Auf dem Weg…

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.

Eine gute Verwaltung arbeitet weitgehend papierlos, medienbruchfrei und digital.

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

Diese fünf strategischen Leitsätze haben das Programm QT5 Verwaltungsentwicklung maßgeblich geformt und angetrieben. Sie begleiten das Programm nun seit mehreren Jahren und setzen das Strategische Ziel Nr. 14 des Reformprozesses ekhn2030 um: „Die Verwaltung ist digital und serviceorientiert über alle Ebenen aufgebaut. Dabei geht sie von den Bedarfen des Nachbarschaftsraums aus."

Mit dem Beschluss des Verwaltungsneuordnungsgesetzes im Frühjahr dieses Jahres hat die Kirchensynode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) einen historischen und richtungsweisenden Meilenstein hin zu einer gemeinsamen kirchlichen Verwaltung gesetzt.

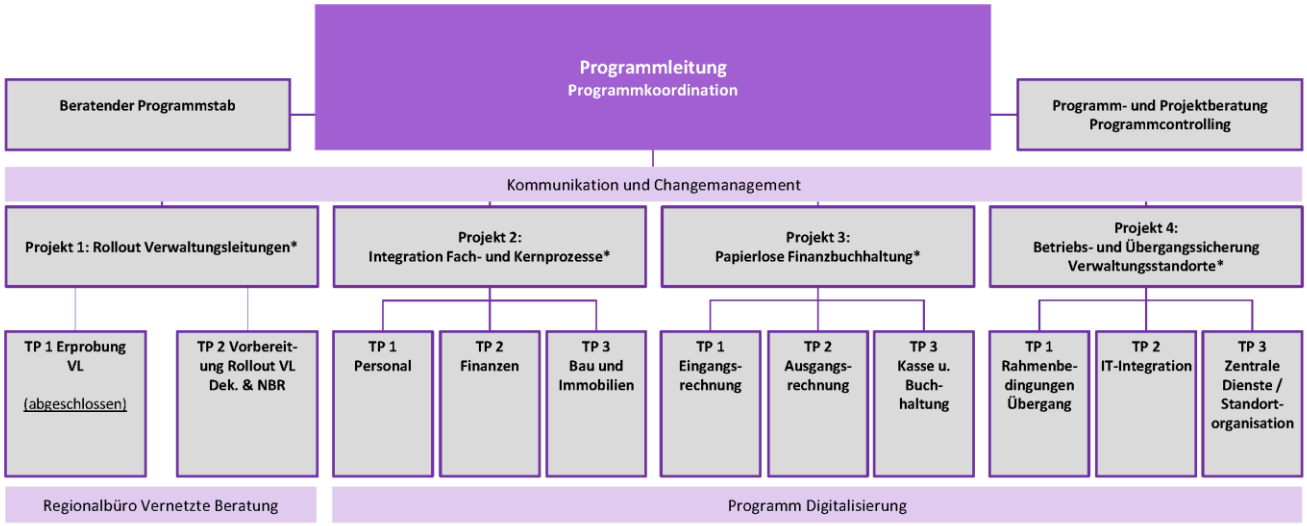
Seit dem Beschluss ist ein halbes Jahr vergangen, das im Zeichen intensiver, hochkonzentrierter Projektarbeit stand. Mit dem Programm QT5 haben wir den Auftrag übernommen, unsere kirchliche Verwaltung zukunftsfähig, schlanker und digitaler aufzustellen. Ziel ist es, die Verwaltung so zu strukturieren, dass sie den kirchlichen Auftrag vor Ort auch zukünftig optimal unterstützt und entlastet. Dies erfordert tiefgreifende Veränderungen in Arbeitsabläufen, rechtlichen Rahmenbedingungen und personellen Strukturen.

Am **01.01.2027 wird das Verwaltungsneuordnungsgesetz offiziell in Kraft treten**. Dieser Stichtag bedeutet jedoch **keinen abrupten Systemwechsel von heute auf morgen**. Vielmehr markiert er den Beginn einer **kontrollierten, schrittweisen Übergangsphase.** In dieser Phase wird die im Programm vorbereitete Neustrukturierung nach und nach mit der gebotenen Sorgfalt in die Praxis überführt.

Die folgenden Seiten geben Ihnen einen detaillierten Einblick in das, was im vergangenen halben Jahr geleistet wurde, wo wir heute stehen und welche Meilensteine in den kommenden Monaten vor uns liegen. Die Berichte zu den einzelnen Teilen des Verwaltungsentwicklungsprogramms sind individuell aufgebaut und spiegeln ihren jeweiligen Fokus wider.

Kapitel 1: Aktuelle Organisation des Programms

Governance- und Organisationsstruktur im Programm QT 5 Verwaltungsentwicklung



* zzgl. externe Beratung durch PwC für Projektberatung und Projektcontrolling

Die aktuelle Struktur des Programms Verwaltungsentwicklung (QT5) umfasst vier Projekte mit Teilprojekten. Eine Version des aktuellen Programmorganigramms mit Namen findet sich in der Synodencloud.

Die Projekte 1, 2 und 3 wurden schon Anfang 2026 aufgesetzt, besetzt, geplant und teils im Laufe der Zeit ergänzt. Zum einen wurde durch die synodale Debatte im Frühjahr deutlich, dass es zukünftig nur noch eine gemeinsame gesamtkirchliche Verwaltung – ohne Dienstleistungszentren – geben soll. Zum anderen drängte sich im Rahmen der Projektarbeit die Frage auf, wie der Übergang der heutigen RV-Standorte auf die neue Struktur gut gemanagt werden kann. Daraus resultierte das neue Projekt 4.

Übersicht über die Projekte

Projekt 1 umfasst den Themenkomplex Verwaltungsleitung – von der Erprobung über die Musterstellenbeschreibung und den Rollout bis hin zu einem langfristigen Schulungskonzept.

Projekt 2 beschäftigt sich mit der Integration der Aufgaben und des Personals der heutigen Regionalverwaltungen in die gesamtkirchliche Verwaltung. Es umfasst die Teilprojekte Personal und Finanzen sowie – seit Frühsommer – das Teilprojekt Bau und Immobilien.

Beide Projekte arbeiten somit **langfristig** auf ein Ziel hin: eine funktionierende neue Aufbau- und Ablauforganisation in ihren Bereichen. **Wichtig dabei: Diese kann zum 01.01.2027 nicht erreicht sein,** da erst mit diesem Datum der Prozess der Umsetzung begonnen werden kann.

Projekt 3 umfasst mit der Papierlosen Finanzbuchhaltung insbesondere die **Digitalisierung des Rechnungseingangsworkflows** – den zentralen digitalen Prozess für das Gelingen sowie das Erzielen der Einsparungen der neuen Verwaltungsstruktur.

Mit Blick auf den Übergang der Regionalverwaltungen in die Trägerschaft der Gesamtkirche am 01.01.2027 sind mit der Zeit immer mehr zu klärende oder organisatorisch umzusetzende Punkte aufgekommen. Diese betreffen beispielsweise die Außerkraftsetzung der Siegel der Regionalverwaltungsverbände oder die Gültigkeit von Dienstvereinbarungen. Noch weitaus gewichtiger für die Sicherstellung der Betriebsfähigkeit im Übergang ist die Integration der IT und der Zentralen Dienste der heutigen Regionalverwaltungsstandorte in die neue Struktur der jeweiligen Fachbereiche. Beide Bereiche sind entscheidend für die künftige Organisation der gemeinsamen Kirchenverwaltung über mehrere Standorte hinweg.

Daher beschloss die Programmleitung QT5, ein neues **Projekt 4** aufzusetzen, das diese Fragen sammelt, klärt, Zuständigkeiten ermittelt und bearbeitet. Dieses arbeitet im Gegensatz zu den Projekten 1 bis 3 **nicht auf eine Zielstruktur hin**. Das Projektziel ist vielmehr die Betriebssicherstellung im Übergang. **Projekt 4 befindet sich somit bereits mitten in der Umsetzungsphase.**

Programmstruktur

Insgesamt steht die Programmstruktur somit ganz im Zeichen der Vorbereitung auf den 1. Januar 2027 und die dann beginnende Umsetzung der Zielstruktur.

Mit den neuen (Teil-)Projekten haben wir die Programmleitung personell erweitert, und ihre Struktur optimiert, um trotz gewachsener Runde effektiv und schnell Entscheidungen treffen zu können.

Die Aufgaben der **Programmleitung** sind klar definiert: Sie verantwortet die strategische Zielsetzung sowie die Gesamtsteuerung und -organisation der Projekte. Sie trifft Ressourcen- und Budgetentscheidungen und gibt wesentliche Projektergebnisse und Meilensteine frei. Zudem behält sie projektübergreifende Themen wie Kommunikation und Veränderungsmanagement im Blick. Alle Projektleitungen sind in der Programmleitung vertreten. Der Vorsitzende der Gesamtmitarbeitendenvertretung und die Leiterin des Fachbereichs Kindertagesstätten nehmen als ständige Gäste an den Sitzungen teil.

Auf operativer Ebene wird die Programmleitung durch die **Programmkoordination** unterstützt, die die Sitzungen vor- und nachbereitet und die Kommunikation mit den externen Dienstleistern sicherstellt.

Der **Programmstab** ist beratend tätig und bringt seine fachlichen Einschätzungen und Perspektiven ein.

Kapitel 2: Fortschritte und aktueller Stand der Projekte

a) Projekt 1 Verwaltungsleitungen

Erprobung der Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen

Die im Juli 2025 begonnene Erprobungsphase der Verwaltungsleitung ist offiziell seit März 2026 abgeschlossen, mit **Drucksache 13/26** wurde der finale Evaluationsbericht mit den Erprobungsergebnissen der Kirchensynode im Frühjahr vorgelegt.

Drei der vier Erprobungsräume arbeiten aber weiter mit ihren Verwaltungsleitungen – hierzu wurden Sonderregelungen getroffen. Die Begleitung erfolgt weiterhin, wenn auch weniger eng, sodass wir weitere Erfahrungen gewinnen, die für die laufende Projektarbeit und die Planung des Rollouts wertvoll sind.

Rollout-Planung

Für den Rollout der Verwaltungsleitungen wurde ein Zeitplan erarbeitet, den die Kirchenleitung am 27.08.2026 beschlossen hat.

Er sieht vor, dass die derzeitigen Verwaltungsfachkräfte der Dekanate in möglichst vielen Fällen ab dem 01.01.2027 als Verwaltungsleitungen eingesetzt werden. Mit allen Dekanaten haben wir in den vergangenen Wochen Gespräche geführt, um den Personalübergang sorgfältig vorzubereiten. Wir informieren die Dekanatssynodalvorstände in regelmäßigen Veranstaltungen über das Vorgehen im Projekt 1.

Der Rollout der Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen wird in drei Wellen vollzogen.

In einer ersten Welle – beginnend ab 1. April 2027 – sollen folgende Nachbarschaftsräume Verwaltungsleitungen erhalten:

Dekanat	Regional-verwaltung	Nachbar-schafts-räume	Verwaltungs-leitungen NBR in VZÄ*
An der Dill Biedenkopf-Gladenbach	Nassau Nord	5 8	3,0 3,0
Gießen Vogelsberg	Oberhessen	6 7	2,5 3,0
Odenwald Vorderer Odenwald	Starkenburg-Ost	3 5	2,0 3,0
Mainz Alzey-Wöllstein	Rheinhessen	1 2	2,5 2,5
8	**4**	**37**	**21,5**

VZÄ = Vollzeit-Äquivalent

Die entsprechenden Gespräche mit den betreffenden Nachbarschaftsräumen haben begonnen.

Stelle der Verwaltungsleitung und Personalgewinnung

Für den Übergang von Mitarbeitenden der Regionalverwaltungen auf die Position der Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen wurde ein Interessenbekundungsverfahren entwickelt und mit der Gesamtmitarbeitendenvertretung sowie dem Stabsbereich Chancengleichheit abgestimmt. So sollen bereits eingearbeitete Mitarbeitende insbesondere aus den Bereichen Personal und Finanzen auf die neue Position vermittelt werden.

Nach der ersten Rollout-Welle im April 2027 wird zum 01.04.2028 eine zweite Rollout-Welle für die Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen erfolgen, zum 01.10.2028 dann die dritte Welle. Ende 2028 verfügen dann alle Dekanate und Nachbarschaftsräume über eine Verwaltungsleitung. Wir führen die Wellen zeitlich gestaffelt ein. So nutzen wir die Erfahrungen aus dem ersten Rollout für die weiteren Wellen und passen bei Bedarf an. Kommen wir schneller voran, werden wir die weiteren Wellen vorziehen.

Für die Verwaltungsleitung im Nachbarschaftsraum wurde der Kirchensynode mit der Drucksache 54/24 B bereits im Herbst 2024 der Entwurf einer **Muster-Stellenbeschreibung** vorgelegt. War dort noch der Schwerpunkt auf eine Geschäftsführungstätigkeit gelegt worden, ergab die synodale Diskussion des Verwaltungsneuordnungsgesetzes, dass die Leitungsverantwortung bei den Leitungsorganen im Nachbarschaftsraum und beim Dekanatssynodalvorstand bleiben soll. Dies hat für die Eingruppierungen der Verwaltungsleitungen zur Folge, dass die Stelle der Dekanatsverwaltungsleitung mit E 10 und die Stelle der Verwaltungsleitung im Nachbarschaftsraum mit E 9 eingruppiert neu bewertet wurden. Die beiden neuen Muster-Stellenbeschreibungen sind mit der Gesamtmitarbeitendenvertretung abgestimmt.

Auf der Basis des der Synode in Drucksache 54/25 G vorgelegten Entwurfs eines **Sollstellenplans** (Anlagen 3A und 3B der Drs 54/25 G) hat die Kirchenleitung am 27. 08.2026 einen Sollstellenplan für die Verteilung der 80 Stellen Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen auf die Dekanate sowie jeweils eine 1,0 Stelle Verwaltungsleitung in den Dekanaten beschlossen. **Der Sollstellenplan ist im Amtsblatt Oktober 2026 veröffentlicht.**

In den Dekanaten der ersten Rollout-Welle werden die zugewiesenen Stellen im Herbst 2026 den jeweiligen Nachbarschaftsräumen durch Beschlüsse der Dekanatssynoden zugeordnet.

Rechtlicher Rahmen

Da mit dem Verwaltungsneuordnungsgesetz zum 01.01.2027 auch die Rechtsverordnung zur Übernahme von Verwaltungsaufgaben der Kirchengemeinden und Dekanate (RVVO) aufgehoben wird, hat die Kirchenleitung am 27.08.2026 eine Nachfolgeverordnung, die Verwaltungsaufgabenübertragungsverordnung (VÜVO) beschlossen. Diese regelt die zukünftige Übernahme von Verwaltungsaufgaben der Dekanate und Kirchengemeinden durch die Verwaltungsleitungen und die Kirchenverwaltung. Diese Rechtsverordnung bedarf der Zustimmung des Kirchensynodalvorstands und ist derzeit noch in Abstimmung.

Zur Absicherung der Finanzierung der Dekanatsbüros hat die Kirchenleitung am 1. Oktober 2026 eine Änderung von § 6 Zuweisungsverordnung beschlossen. Auch diese Rechtsverordnung bedarf der Zustimmung des Kirchensynodalvorstands und ist derzeit noch in Abstimmung.

Schulungen und Onboarding

Damit die Verwaltungsleitungen möglichst früh nach den neuen Standards aus QT5 arbeiten können, wird ein Onboarding-Konzept für alle Verwaltungsleitungen entwickelt. Hierbei werden die guten Erfahrungen aus der Erprobung der Verwaltungsleitungen im letzten Jahr aufgenommen.

Ein „Kick-Off“ für das Schulungskonzept der Verwaltungsleitungen hat Ende August stattgefunden. Die Inhalte werden sach- und themenbezogen untergliedert und modular in einem E-Learning-Format angeboten. Die Teilnehmer müssen die Module verpflichtend absolvieren und erhalten ein Zertifikat, wenn die Lernkontrolle erfolgreich abgeschlossen wurde. Vertiefende Inhalte werden in weiteren Online-Formaten sichergestellt, wie bspw. eine regelmäßige Talkrunde mit Experten, in denen die Teilnehmenden Fragen stellen, Praxisfälle erörtern und sich untereinander vernetzen können.

b) Projekt 2 – Teilprojekt Integration Personal

Ausgangslage und Zielsetzung

Das Teilprojekt „Personal“ gliedert sich in mehrere Arbeitspakete. Alle **Arbeitspakete** laufen derzeit **zeitlich und inhaltlich nach Plan**, mit einzelnen unwesentlichen zeitlichen Verzögerungen. Ein Großteil der Arbeitspakete konnte bereits **abgeschlossen** werden oder befindet sich auf der Zielgeraden.

Im Mittelpunkt des Teilprojekts steht die **Sicherstellung einer verlässlichen und ordnungsgemäßen Personalarbeit** für die Nachbarschaftsräume, Dekanate, Kindertagestätten (KiTa) und Gemeindeübergreifenden Trägerschaften (GüT). Im Rahmen der Neuordnung der Nachbarschaftsräume bzw. der Bildung neuer Körperschaften des öffentlichen Rechts werden mit dem Jahreswechsel 2026/2027 Mitarbeitende von über 700 Arbeitgebern neuen Arbeitgebern zugeordnet. Dies soll – zusätzlich zur Auflösung der Regionalverwaltungsverbände und Bildung einer gesamtkirchlichen Personalverwaltung und Personalabrechnung – ohne nennenswerte Beeinträchtigungen umgesetzt werden. Der Aufbau einer geeigneten Organisationsstruktur bildet einen zentralen Schwerpunkt der Projektarbeit. Zugleich gilt es, die von den organisatorischen Veränderungen betroffenen Mitarbeitenden bestmöglich einzusetzen, Ihre Kompetenzen und Erfahrungen angemessen zu berücksichtigen und sie in den Transformationsprozess einzubeziehen.

Eine gute kirchliche Personalverwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass die Dienstleistungen für die Beschäftigten der EKHN auch in der Übergangsphase verlässlich und in einer hohen Qualität bereitgestellt werden. Um dies sicherzustellen, haben wir bereits erste Anpassungen in den Arbeitsweisen vorgenommen. Weitere erfolgen im Zuge der jeweiligen Rolloutwellen der Verwaltungsleitungen.

Konzeption des Geschäftsverteilungsplans und des Organigramms

Bereits zu Beginn der Projektarbeit zeigte sich, dass eine klare Trennung in die Bereiche Personalverwaltung und Personalabrechnung wesentlich für eine effiziente und leistungsfähige Verwaltung ist. Das künftige Organigramm und der Geschäftsverteilungsplan bilden diese Aufteilung ab.

Im Dezernat Personal entstehen damit drei neue Referate: Personalverwaltung, Personalabrechnung und Personalmanagement Gesamtkirche. Letzteres übernimmt die Personalaufgaben auf der gesamtkirchlichen Ebene, welche im Nachbarschaftsraum durch den Verwaltungsleiter übernommen werden.

Aus Sicht des Teilprojekts Personal wurden alle Vorarbeiten zur Inkraftsetzung des Organigramms abgeschlossen.

Personalplanung

Die Teamleitungen der künftigen Referate Personalverwaltung und Personalabrechnung wurden in einem gemeinsamen Workshop einvernehmlich zugeordnet. Auch die Sachbearbeitenden sind den jeweiligen Referaten weitgehend zugeordnet. Grundlage bilden ihrer fachlichen Profile, individuelle Präferenzen wurden berücksichtigt.

Um den derzeit bestehenden leichten Überhang im Referat Personalabrechnung zu reduzieren, befinden sich die Abteilungsleitungen der Regionalverwaltungen derzeit in Gesprächen mit ihren Beschäftigten. Bis zur Veröffentlichung dieses Sachstandsberichts wird dieses Arbeitspaket voraussichtlich abgeschlossen sein.

Die Zuordnung der Sachbearbeitungen der zentralen Gehaltsabrechnungsstelle der EKHN befindet sich Stand Anfang Oktober 2026 kurz vor dem Abschluss.

Offene Rechtsgrundlagen anpassen

Im Zusammenhang mit dem Übergang müssen rechtliche Regelungen angepasst werden. Im Teilprojekt Personal haben wir den Änderungsbedarf identifiziert und an den Stabsbereich Recht wie auch Mitgliedern der Arbeitsrechtlichen Kommission verantwortlich übergeben.

Die notwendigen Anpassungen wurden bereits in Teilen umgesetzt, zum Beispiel hat die Arbeitsrechtliche Kommission die KDO in Bezug auf das Familienbudget und die Vermögenswirksame Leistungen angepasst.

Außerdem wurde eine bis zum 31.12.2029 befristete vollumfassende Beschäftigungsgarantie vereinbart, die den Beschäftigten Sicherheit bietet. Damit ist auch bis 31.12.2029 die Übernahme der derzeitigen Eingruppierung verbunden.

Die Erarbeitung von Dienstvereinbarungen für die gemeinsame kirchliche Verwaltung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt in der Linienstruktur der künftigen kirchlichen Verwaltung, da die Dienstvereinbarungen mindestens zum Ende der Legislaturperiode der derzeitigen MAV im Bestand verbleiben. Das **Arbeitspaket** ist damit **abgeschlossen**.

Operationalisierung Soll-Prozess

Eine überregional besetzte Arbeitsgruppe hat zunächst die Hauptprozesse des Personalbereichs identifiziert. Anschließend wurden aktuelle Prozesse in Workshops mit den heute Beteiligten erhoben. Auf dieser Grundlage wurde ein wirtschaftlicher Soll-Prozess für den künftigen Verwaltungsaufbau definiert. Besonders berücksichtigt wurden dabei standardisierte Übergabepunkte, Digitalisierungspotentiale, ein optimierter Einsatz der bestehenden IT sowie künftige IT-Anforderungen. So sollen die Beschäftigten ihre Aufgaben auch bei steigenden Anforderungen gut bewältigen können.

Die definierten Soll-Prozesse werden im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch über den Projektabschluss hinaus regelmäßig optimiert, um den rechtlichen und organisatorischen Gegebenheiten bestmöglich zu entsprechen und den Nachbarschaftsräumen, Dekanaten, GüTs und

Kindertagesstätten eine passgenaue Dienstleitung aus der kirchlichen Verwaltung bieten zu können. Die Orientierung erfolgt an der Dienstleistung und nicht am Dienstleister.

Die Soll-Prozessbeschreibungen liegen weitgehend vor und werden bis Ende November noch abschließend feinabgestimmt. Die Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen wird anschließend Daueraufgabe der Linienorganisation sein.

Schulung Soll-Prozesse

Schulungen zu den Soll-Prozessen stehen zum Zeitpunkt dieser Sachstandsberichterstellung (Oktober 2026) noch bevor. Die Soll-Prozesse werden schrittweise mit den jeweiligen Rolloutwellen der Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen eingeführt. Die Schulungen der Beschäftigten sollen jeweils zeitnah dazu stattfinden.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass Nachbarschaftsräume ohne besetzte Verwaltungsleitung noch im bisherigen Servicelevel zu betreuen sind, Nachbarschaftsräume mit Verwaltungsleitung dagegen nach den neuen Soll-Prozessen.

Bei der Etablierung der Verwaltungsleitungen kommt den Referaten Personalverwaltung und Personalabrechnung eine wichtige begleitende Rolle zu. Sie sollen zusätzliche Unterstützungs- und Schulungsbedarfe frühzeitig erkennen und gemeinsam passende Lösungen entwickeln. Das schafft Verlässlichkeit in der neuen Struktur und stärkt die Verwaltungsleitungen vor Ort nachhaltig.

Betriebsvorbereitung & Übergang in den Regelbetrieb

Oberste Priorität hat derzeit, den Geschäftsbetrieb im Übergang zu sichern und die Nachbarschaftsräume, Dekanate, Kitas und GüT weiterhin verlässlich zu versorgen. Gleichzeitig muss die Umstellung innerhalb der kirchlichen Verwaltung organisiert werden. Dazu gehört unter anderem, die Personalakten der RV-Beschäftigten an den Paulusplatz zu überführen, E-Mail-Signaturen und Briefköpfe anzupassen und auftretende Probleme schnell zu lösen.

Aufgrund der unterschiedlichen Dienstvereinbarungen und Standorte wird zu Beginn noch keine einheitliche Zeiterfassung und Fehlzeitenverwaltung möglich sein.

Ausblick

Das Teilprojekt Personal wird sich **bis in das erste Quartal 2027** erstrecken. Auch wenn die zentralen strukturellen und organisatorischen Weichenstellungen dann erfolgt sind, ist die **Transformation** damit noch **nicht abgeschlossen**. In der kommenden Phase richtet sich der Fokus daher gezielt auf die Förderung des **kulturellen Zusammenwachsens**.

Der nachhaltige Erfolg der Transformation hängt nicht allein von Strukturen und Prozessen ab, sondern ebenso von einem **gemeinsamen Selbstverständnis**, von **Vertrauen** und einer tragfähigen **Zusammenarbeit über bisherige Organisationsgrenzen hinweg**.

Der Übergang in den Regelbetrieb erfordert Zeit und Geduld. Kulturelle Veränderungen lassen sich nur begrenzt beschleunigen und vollziehen sich in der Regel schrittweise.

c) Projekt 2 – Teilprojekt Integration Finanzen

Das Teilprojekt und dessen Fortgang gliedert sich in mehrere Arbeitspakete:

Betriebsübergang 1.1.2027

Hier werden zwei Übergange unterschieden:

- **IT-bezogene Rechte und Rollen** im Finanzbuchhaltungsprogramm MACH einschließlich vorgelagerter Systeme und
- gesicherte Überführung der für den Zahlungsverkehr erforderlichen **Bankkonten**.

Letztere ist eingeleitet und erfolgt rechtzeitig. Auch bestehende Lastschrift-Mandate sollten durch die Rechtsnachfolge problemlos übertragen werden können. Die Ausweitung der personenbezogenen IT-Anwendungsrechte auf Mandanten über die bisherige jeweilige regionale Kassengemeinschaft hinaus ist möglich, sofern die Rollen (Funktionen in der Geschäftsverteilung) identisch bleiben. D.h. Verantwortungsbereiche wie Anlagenbuchhaltung oder Zahlungsverkehr können funktional oder überregional wahrgenommen werden, ohne an jedem bisherigen Standort vertreten sein zu müssen.

Die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft über den 01.01.2027 hinaus ist ein zentrales Ziel. Die Finanzwesen-Prozesse müssen stabil weiterlaufen und dürfen die gleichzeitig stattfindenden Strukturveränderungen in den Nachbarschaftsräumen nicht beeinträchtigen. Das Teilprojekt Finanzen wird im 1. Quartal 2027 die Abläufe begleiten und für einen guten Übergang in die neue Linienstruktur sorgen.

Künftige Soll-Prozesse im Finanzwesen

Das Arbeitspaket hat zum Ziel, die zentralen Soll-Prozesse im Finanzwesen zu vereinheitlichen und an die neuen Zuständigkeiten und an die Fortschreitung der Digitalisierung anzupassen. Eine überregionale Arbeitsgruppe hat die Hauptprozesse des Finanzwesens mit externer Unterstützung überarbeitet.

Zum 01.01.2027 werden noch nicht alle Prozesse vereinheitlicht sein können. Dies erfolgt schrittweise und wird durch die neue Leitungsebene gesteuert.

Daher richten sich die Soll-Prozesse an mehreren Szenarien aus, z.B.

- auf den zentralen Betrieb ausgerichtet auf die jeweils freigegebenen digitalen Standards,
- auf einen hybriden Betrieb mit und ohne Verwaltungsleitungen, da diese ebenfalls erst schrittweise eingeführt werden, und
- auf die finale Struktur einer flächendeckenden Präsenz von Verwaltungsleitungen und einer gesamtkirchlichen Finanzabteilung, die papierlos und digital arbeitet.

Das Arbeitspaket wird nach heutigem Stand seinen Arbeitsauftrag bis Jahresende weitestgehend abgeschlossen haben. Die Soll-Prozesse müssen auch über den Projektabschluss hinaus regelmäßig optimiert werden, um den rechtlichen, organisatorischen und zunehmend digitalen Gegebenheiten bestmöglich zu entsprechen. Die kontinuierliche Weiterentwickelung und das Anpassen der Prozesse wird Daueraufgabe der Linienorganisation sein.

Schulung Soll-Prozesse

Parallel zum Schulungskonzept für die Verwaltungsleitungen wird ab Dezember 2026 ein Schulungskonzept zu Finanzthemen erarbeitet. Ziel ist es, alle Mitarbeitenden der künftigen gemeinsamen Finanzverwaltung sowie die Verwaltungsleitungen zu schulen und zu befähigen, die neuen Soll-Prozesse anzuwenden, sobald diese eingeführt werden können. Dabei ist der Rollout der Verwaltungsleitungen und damit die Aufgabenübertragung in die Nachbarschaftsräume zu berücksichtigen. Der Schulungsbedarf richtet sich außerdem am Fortschritt der digitalen Finanzbuchhaltung aus. Hierdurch ändern sich Prozessabläufe und der Schulungsbedarf ist entsprechend nachzusteuern. Diese Aufgabe wird nach Beendigung der Projektstruktur in der Linie fortzuführen sein.

Wie unter Punkt a) Projekt 1 Verwaltungsleitungen bereits aufgeführt, wird der fachliche Input zur Schulung der Verwaltungsleitungen ebenfalls im Teilprojekt Finanzen ausgearbeitet und für ein modernes E-Learning-Format zur Verfügung gestellt.

Geschäftsverteilungsplan und Personalplanung

Eine neue Aufbauorganisation und ein Geschäftsverteilungsplan zu den künftigen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen ist erarbeitet. Kleinere Veränderungen sind noch möglich, ebenfalls sollen Anpassungsbedarfe nach dem 01.01.2027 überwacht werden, wenn die Arbeitspraxis dies nahelegt. Die Besetzung der künftigen Leitungs- und Teamführungsstellen, läuft und soll bis zum 01.01.2027 abgeschlossen sein.

Alle Beschäftigten werden einem eindeutigen Arbeitsbereich zugeordnet. In vielen, wenn nicht den meisten Fällen, behalten sie vorerst ihr bisheriges Tätigkeitsprofil, um die Betriebsfähigkeit im Übergang zu sichern. Neue Stellenprofile und die Personen fügen sich schrittweise in die neue Organisationsstruktur ein. Wechsel in Stellen der Verwaltungsleitungen, altersbedingte Abgänge und andere personelle Änderungen beeinflussen diesen Prozess.

Diese Übergangsphase erfordert besonders gute Steuerung und Kommunikation. Risiken in dieser Phase minimieren wir, indem Leitungspositionen rechtzeitig besetzt werden sollen und der Umbau „vorsichtig“ erfolgt.

Rechtlicher Rahmen

Aus dem Verwaltungsneuordnungsgesetz resultieren zahlreiche rechtliche Anpassungen – teilweise auch außerhalb des Teilprojekts (u.a. Zuweisungsverordnung, Verwaltungsaufgabenübertragungsverordnung, Haushaltsgesetz 2027). Die bereits im Frühjahr 2026 von der Kirchenleitung eingebrachten Änderungen der Kirchlichen Haushaltsordnung befinden sich vor der zweiten Lesung. Darüber hinaus sind bspw. noch die Dienstanweisungen im Finanzwesen anzupassen.

Aufarbeitung und Erstellung der Jahresabschlüsse der Kirchengemeinden und Dekanate

Alle Regionalverwaltungen mit Ausnahme der Region Wiesbaden-Rheingau-Taunus haben mittlerweile erste Jahresabschlüsse erstellt und an die Kirchengemeinden verschickt. Ziel ist, dass 40 % der Regionalverwaltungen bis Ende 2026 ihre Jahresabschlüsse bis 2025 im vereinfachten Mehrjahresverfahren erstellen und weitgehend alle dies bis Ende 2027 erledigt haben. Derzeit bearbeitet jede Regionalverwaltung

die Jahresabschlüsse noch für sich, da bestehende Strukturen und Wissensträger*innen vorhanden sind und diese Vorgehensweise daher zielführend ist. Die Koordination erfolgt durch die Gesamtkirche. Regelmäßige Abstimmungsrunden und einzelfallbezogene Besprechungen begleiten die Umsetzung, ein Arbeitsplan für die Regionalverwaltungen gibt den Rahmen vor.

Das Ziel für das Jahr 2026 ist anspruchsvoll, da die vorbereitenden Tätigkeiten viele Ressourcen gebunden haben. Der Fortgang wird monatlich überwacht.

Aktuell nimmt die Zahl erstellter Jahresabschlüsse zu, so dass der Wechsel von der Vorbereitungsphase in die Umsetzungsphase geglückt ist. Der Abarbeitungsstand liegt aktuell bei 16 %. Bis zum Ende des Jahres 2026 ist derzeit davon auszugehen, dass in jeder Regionalverwaltung etliche Mandanten pro Woche (Mehrjahreszeitraum) abgeschlossen werden können. Ob die Zielmarke von 40 % erreicht wird, ist nicht sicher. Die Dienststelle Wiesbaden befindet sich für die angeschlossenen Körperschaften noch in der Vorbereitung, hier können aber ebenfalls erste Erfolge verzeichnet werden.

Risiken bestehen vor allem in der Planung der Personalkapazitäten in der Gesamtkirche ebenso wie in den Regionalverwaltungen. Wichtig ist, keine Personalkapazitäten für den Rückstandsabbau ab dem 01.01.2027 abzuziehen. Zusätzlich eröffnet die Zusammenlegung der Verwaltung neue Leitungs- und Steuerungsmöglichkeiten, die genutzt werden können.

Integration Regionalverwaltungsverbände in die Gesamtkirche ab 2027

Die Kirchenverwaltung steht im Austausch mit dem Rechnungsprüfungsamt über die buchhalterische Integration der Regionalverwaltungsverbände ab dem 01.01.2027 (für Wiesbaden 01.04.2026).

d) Projekt 2 – Teilprojekt Integration Bau und Immobilien

Ausgangslage und Zielsetzung

Die derzeitige Organisation der Aufgaben rund um Gebäude und Immobilien ist durch eine Vielzahl von Zuständigkeiten und beteiligten Verwaltungseinheiten geprägt. Das führt zu komplexen Abstimmungswegen, unklaren Zuständigkeiten und Doppelstrukturen. Zudem erhöhen getrennte Aufgabenbereiche, etwa bei An- und Vermietung, den Koordinationsaufwand. Gemeinsame IT-Systeme und Schnittstellen fehlen bisher weitgehend.

Ziel des Teilprojekts ist es, die Aufgaben rund um Bau und Immobilien an einer Stelle im Verwaltungsentwicklungsprogramm zu bündeln, Prozesse zu verschlanken und Verwaltungsprozesse zu vereinfachen. So soll Eigentümern*innen und Kund*innen künftig eine umfassende Dienstleistung in Fragestellungen zu Gebäudestrategie, Bauen, Gebäudebetrieb, Genehmigungen, Baufinanzen, Vertragswesen auf allen Ebenen der Kirchenverwaltung in der gebündelten Verwaltung mit Verwaltungsleitung im Nachbarschaftsraum, in den regionalen und überregionalen Verwaltungsbereichen der Kirchenverwaltung erhalten. Dabei soll auch dem Informations- und Beratungsbedarf stärker Rechnung getragen werden.

Darüber hinaus könnten Immobilien so ganzheitlich über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg betrachtet werden: von Strategie und Investition über Planung und Bau bis zu Betrieb, Nutzung und langfristiger Bestandssicherung. Dabei werden die Bedarfe vor Ort berücksichtigt und Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Wirtschaftlichkeit in Bau, Betrieb und Planung verankert.

Gleichzeitig sollen Genehmigungs- und Verwaltungsprozesse vereinfacht und bestehende rechtliche Rahmenbedingungen auf ihre Aktualität und Zweckmäßigkeit überprüft werden. Eine wesentliche Grundlage hierfür ist die stärkere Nutzung gemeinsamer digitaler Lösungen, klar definierter Schnittstellen und abgestimmter Prozesse. Dadurch sollen Informationen schneller verfügbar sein, Abstimmungen erleichtert und die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Stellen verbessert werden.

Aktueller Stand des Projekts und Leitlinien

Das Teilprojekt wurde im Frühsommer 2026 gestartet und konzentriert sich zunächst darauf, einzelne Arbeitspakete zu definieren.

Inhalt des Teilprojektes ist die **Integration der Liegenschafts- und Baubereiche und -prozesse der heutigen Regionalverwaltungen in die Bereiche Liegenschaften und Bau der gemeinsamen Kirchenverwaltung**.

Die neue Struktur des Teilprojekts soll dabei sowohl eine **überregionale fachliche Kompetenz als auch eine angemessene regionale Präsenz** sicherstellen.

Für eine funktionierende Zusammenarbeit sind darüber hinaus verschiedene Querschnittsthemen relevant: Dazu zählen die Koordination der Schnittstellen und das Ineinandergreifen der Fachbereiche, die Sicherung der Gleichbehandlung, die Bewahrung des solidarischen Prinzips sowie die strategische Weiterentwicklung des Immobilienbereichs der EKHN. Auch die Themen **Effizienz im Personaleinsatz, Digitalisierung und Dienstleistungsorientierung** sollen die Zusammenarbeit unterstützen und zu einer leistungsfähigen Organisation beitragen. Direkte Kommunikation, Zusammenarbeit vor Ort und eine verlässliche Information der beteiligten Akteure sind dabei wesentliche Voraussetzungen für eine funktionierende Umsetzung.

Gleichzeitig bleibt die enge Zusammenarbeit mit den Bereichen **Personal und Finanzen** zentral. Insbesondere bei Investitionen, Finanzierung, Ressourcensteuerung und personellen Fragestellungen ist eine abgestimmte Vorgehensweise erforderlich. Ebenso bilden Genehmigungen, die direkte Kommunikation und die Zusammenarbeit vor Ort wichtige Schnittstellen zwischen einer Abteilung Bau und Immobilien, den regionalen Strukturen sowie den jeweiligen Eigentümern und Nutzern.

e) Projekt 3 Papierlose Finanzbuchhaltung

Ausgangslage und Zielsetzung

In den Gemeindebüros, Dekanaten, Kindergärten oder weiteren Einrichtungen der EKHN gehen auf unterschiedliche Art und Weise Rechnungen zur weiteren Verarbeitung ein: klassisch als analoge, papierbasierte Rechnung oder in digitalisierter Form.

In beiden Fällen werden die Rechnungen vor Ort geprüft, angeordnet und anschließend an die Regionalverwaltungen zur Buchung und Zahlung weitergeleitet. Diese Wege sind zeitaufwändig und führen

mitunter zu versäumten Zahlungsfristen. Der Umfang ist erheblich: Seit Januar 2025 wurden 300.146 Rechnungen elektronisch verarbeitet, davon sind 282.374 in Papierform in den Einrichtungen vor Ort eingegangen und mussten digitalisiert werden. (Stand 22. Juli 2026)

Ziel muss es sein, die Eingangsrechnungen durchgängig digital zu bearbeiten und möglichst automatisiert zur Auszahlung zu bringen. Hierfür ist der bestehende elektronische Workflow zur Verarbeitung von Eingangsrechnungen weiter zu optimieren.

Dafür wirken zwei Systeme zusammen: Das Dokumentenmanagementsystem enaio übernimmt Erkennung, Prüfung, Anordnung und Freigabe; das Finanzbuchhaltungssystem MACH die Buchung und Auszahlung. Das gesamte Verfahren hat die einschlägigen gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, insbesondere die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, den Datenschutz und die Pflicht zur elektronischen Rechnung.

Das Projekt Papierlose Finanzbuchhaltung gliedert sich in drei Teilprojekte: Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen sowie Kasse und Buchhaltung. Es wird fachlich durch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC begleitet, wobei zurzeit der klare Fokus auf dem Rechnungseingangsprozess liegt.

Fachliche und technische Ergebnisse 2026

Für die Bearbeitung von Eingangsrechnungen wurde ein **vollständiger Soll-Prozess erarbeitet**, der den Weg von der Ankunft der Rechnung über die sachliche und rechnerische Prüfung, die Kontierung und die Anordnung bis zur Auszahlung abbildet. Im Zentrum steht die „70/30-Regelung“: Rund 70 Prozent der Rechnungen – die einfachen, wiederkehrenden Fälle – sollen künftig vor Ort abschließend bearbeitet werden, während die verbleibenden rund 30 Prozent, etwa Anlagegüter, Bauinvestitionen, zeitliche Abgrenzungen, Dauerbuchungen und Personalkosten, weiterhin zentral verarbeitet werden. Zur Unterscheidung der Fälle im Workflow wurden eine Zuordnung der Sachkonten, eine Plausibilitätsprüfung und ein Kriterienkatalog erarbeitet.

Eine zentrale Herausforderung betrifft die **technische Grundlage**. Der bisherige Systemaufbau muss erweitert werden, um die wesentlichen Anforderungen des neuen Prozesses, insbesondere den Eingriff in einen laufenden Vorgang wie das Zurückholen einer bereits weitergeleiteten Rechnung, abbilden zu können. Als Lösung wurde ein zusätzliches Modul des Finanzsystems MACH, das sogenannte Logistikmodul, identifiziert. Auf dieser Grundlage fiel die Entscheidung, den kombinierten Weg über die Software enaio mit einer Schnittstelle zu MACH weiterzuverfolgen – **Voraussetzung dafür, die technischen Anforderungen eindeutig zu bestimmen und die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern verbindlich aufzusetzen.**

Parallel wurden **Rollen und Zugriffsrechte** betrachtet. Im Ergebnis sind keine grundlegenden Änderungen erforderlich. Die Ausgestaltung der technischen Berechtigungen wurde mit MACH abgestimmt, auf deren Basis MACH ein umfassendes Rollen- und Rechtekonzept erstellt. Zudem wurden die erforderlichen internen Kontrollen – insbesondere das Vier-Augen-Prinzip sowie die Trennung von Anordnung, Buchung und Zahlung – bestimmt und mit der Kirchlichen Haushaltsordnung abgeglichen. Soweit sich hieraus Anpassungsbedarf an kirchenrechtlichen Regelungen ergeben, sind diese noch der Kirchensynode vorzulegen sein.

Grundlage der fachlichen Arbeit war eine **breite Beteiligung aller** im bisherigen Rechnungsworkflow eingebundenen **Ebenen der EKHN**. Über eine **Umfrage, Interviews und Fach-Workshops** wurden Kirchengemeinden, Regionalverwaltungen, Finanzbuchhaltung und IT einbezogen. Benannte Schwierigkeiten flossen in strukturierte Anforderungskataloge ein, die gemeinsam mit den Dienstleistern bewertet wurden. Begleitend wurde der laufende Systembetrieb stabilisiert.

Die Teilprojekte 2 (Ausgangsrechnung) und 3 (Kasse und Buchhaltung) wurden im Jahr 2026 in der Priorität zunächst zurückgestellt, da weitere Vorhaben des Programms QT5 – insbesondere die Projekte 1 und 2 – auf den Ergebnissen der Eingangsrechnung (Teilprojekt 1) aufbauen. Teilprojekt 2 hat gleichwohl unter eigener Leitung mit Arbeiten begonnen und befasst sich mit den Möglichkeiten der Rechnungserstellung und der Analyse gegenwärtiger Lösungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Die technische Konkretisierung hängt u. a. von der Entscheidung über die Einführung des MACH-Logistikmoduls ab, für die nach der Testung im Herbst 2026 eine belastbare Grundlage vorliegen soll.

Anpassung von Zeitplan und Vorgehen

Die ursprüngliche Jahresplanung von Februar 2026 sah vor, Konzepte im ersten Quartal abzunehmen und Tests im zweiten Quartal abzuschließen. Auf Grundlage des Projektverlaufs wurde dieses Vorgehen im Sommer 2026 bewusst angepasst.

Maßgeblich war die Klärung der technischen Zielarchitektur sowie die finale Definition des Soll-Prozesses: Solange nicht feststand, mit welcher Systemlösung gearbeitet wird, konnten Schnittstellen, Berechtigungen und Tests nicht abschließend konzipiert werden. Aus demselben Grund wurden die Verträge mit den IT-Dienstleistern bewusst noch nicht geschlossen, da eine verbindliche Beauftragung voraussetzt, dass Anforderungen und Leistungsumfang belastbar feststehen. Diese Voraussetzungen konnten im Spätsommer geschaffen werden.

Hinzu kam, dass die fachliche Konzeption – insbesondere die Abgrenzung der vor Ort und zentral zu bearbeitenden Rechnungen einschließlich einer Systematik der Sachkonten – umfangreicher war als zunächst angenommen. **Die Fertigstellung des neuen digitalen Workflows ist auch aufgrund von Zeitplänen der IT-Dienstleister nun aktuell erst für August 2027 geplant.** Der Dienstleister für enaio wurde bereits beauftragt. **Bis Ende 2026 soll der derzeitige Workflow in enaio auf die restlichen kirchlichen Körperschaften, die heute noch nicht damit arbeiten, ausgerollt werden,** damit ab Anfang 2027 in allen Regionen mit gleichen Prozessen gearbeitet werden kann und die Verwaltungsleitungen ihre Arbeit mit diesem Prozess aufnehmen können. Auf dieser Grundlage erfolgt dann die Einführung des neuen „70/30-Workflows“.

Risiken

Die erfolgreiche und fristgerechte Umsetzung der technischen Anforderungen sowie der konzeptionellen Ausarbeitung und erfolgreiche Testungen werden vorausgesetzt, müssen allerdings erst im kommenden Jahr bestätigt werden. Zum anderen sind die internen Personalkapazitäten begrenzt, was die fristgerechte Bearbeitung trotz bereits erfolgter Priorisierungen negativ beeinflussen kann. Einzelne Fragestellungen sind zudem organisatorischer Natur, etwa Regelungen zur Anordnungsbefugnis und zu Wertgrenzen, die noch nicht vollständig konzipiert sind.

f) Projekt 4 Betriebsübergang Standorte

Ausgangslage und Zielsetzung

Mit Inkrafttreten des Verwaltungsneuordnungsgesetzes zum 01.01.2027 gehen die Regionalverwaltungen Oberhessen, Starkenburg-Ost, Nassau Nord, Oberursel, Rhein-Lahn-Westerwald, Rheinhessen, Starkenburg-West und Wetterau in gesamtkirchliche Trägerschaft über und die Regionalverwaltungsverbände werden aufgelöst. Das Projekt 4 „Betriebs- und Übergangssicherung der Verwaltungsstandorte“ zielt darauf, die Funktions- und Handlungsfähigkeit der Verwaltungsstandorte in diesem Übergang – von der eigenständigen Regionalverwaltung hin zu einem Standort der Kirchenverwaltung – sicherzustellen.

Projekt 4 wurde nach Beschluss der Programmleitung Ende Juni 2026 aufgesetzt. Über die Sommermonate wurden die Teilprojektstruktur ausgearbeitet und Arbeitspakete definiert. Das Projektteam setzt sich – wie bei anderen Projekten auch – aus Mitarbeitenden der Kirchenverwaltung und der Regionalverwaltungen zusammen, um gemeinsam Standardlösungen zu entwickeln, die den Anforderungen beider bisherigen Ebenen entsprechen. Alle Arbeitspakete folgen einem einheitlichen Vorgehen:

- Erhebung des Ist-Zustandes an den Standorten,
- Abgleich mit den geltenden Verfahren und Standards der Kirchenverwaltung,
- Festlegung einer tragfähigen Übergangslösung zum 01.01.2027 sowie
- Konzeption einer langfristigen Lösung im Rahmen der gemeinsamen kirchlichen Verwaltung, die anschließend in den Regelbetrieb überführt wird.

Inhalte der Teilprojekte

Das Projekt ist in mehrere Teilbereiche gegliedert, die die wesentlichen betriebsrelevanten Aufgabenfelder abdecken:

Teilprojekt 1 Rahmenbedingungen für den Übergang: Hierunter fallen insbesondere das Definieren von Übergangslösungen für u.a. die Zeiterfassung an den Standorten, die Genehmigung von Urlaub, Dienstreisen und Fortbildung, die Harmonisierung von Dienstanweisungen und -vereinbarungen, die Personalbegleitung vor Ort (u.a. in Bezug auf Ausbildung und das betriebliche Eingliederungsmanagement) sowie die Konzeption der externen Verwaltungskommunikation der Standorte.

Im **Teilprojekt 2 IT-Integration** stehen Themen wie die Steuerung der EDV-Koordination, die Konzeption einer gemeinsamen Dateiablage, die Bereitstellung von Arbeitsgeräten, die Harmonisierung der Telefonanlagen sowie der Server- und Netzwerkstruktur, das Rechtemanagement und Lizenzmanagement im Mittelpunkt.

Im **Teilprojekt 3 Zentrale Dienste / Standortorganisation** werden Regelungen rund um den Postlauf, Arbeitssicherheit und Brandschutz, Einkauf und Beschaffung, bestehende Verträge, Hausmeister- und Reinigungsdienste, Schließanlagen, Raumverwaltung, Schriftgut- und Aktenübergabe, Fuhrparkverwaltung sowie Mobilgeräte bearbeitet.

Bisheriger Verlauf und aktueller Stand des Projekts

Über eine strukturierte Datenerhebung wurde im September 2026 die Ausgangslage der Standorte bei den genannten Themenfeldern erhoben. Die Regelungen und genutzten Lösungen variieren nach einer ersten Auswertung je nach Thema stark. Derzeit werden im Sinne einer einheitlichen kirchlichen

Verwaltung zusammen mit den zuständigen Bereichen in der Kirchenverwaltung am Paulusplatz (u.a. Zentrale Dienste, Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit, Schriftgutverwaltung, Zentralarchiv und O-IT) harmonisierte Lösungen entwickelt.

Prioritär werden dabei die Themen bearbeitet, welche zwingend aufgrund gesetzlicher Pflichten sowie zu berücksichtigenden Kündigungsfristen zum Jahreswechsel 2026/2027 geklärt sein müssen. Dazu zählen insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Festlegung von Verantwortlichkeiten in den Bereichen Arbeitssicherheit, Brandschutz und Personalbegleitung
- Klärung der Genehmigungswege und -prozesse für Zeiterfassung, Urlaub, Dienstreise und ähnliche Vorgänge im Übergang
- Sichtung von laufenden Verträgen sowie Controlling von Kündigungsfristen
- Klärung der Bezeichnung der Standorte sowie der telefonischen und postalischen Erreichbarkeit

Für Fragen, die bis zum Jahreswechsel offenbleiben, legt das Projekt ausdrücklich Übergangsfristen und Zwischenregelungen fest, die zeitnah gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert werden sollen. So bleibt der Betrieb gesichert und die Mitarbeitenden bleiben handlungsfähig.

Auf Basis einer Empfehlung des Projekts 4 hat die QT5-Programmleitung Ende September 2026 entschieden, dass zukünftig keine Standortleitungen mehr vorgesehen werden. Sämtliche Leitungsaufgaben werden in der künftigen Aufbau- und Ablauforganisation der Dezernate bzw. Referate angesiedelt.

Die Rolle „Standortservice“ sichert künftig den geordneten Betrieb der Standorte der kirchlichen Verwaltung, die bisher Regionalverwaltungen waren. Sie übt eine standortbezogene Organisations- und Servicefunktion aus, d.h. sie koordiniert Abläufe und Ressourcen am Standort, übt jedoch keine Vorgesetzten- oder Leitungsfunktion aus. Die Rolle bündelt jene organisatorischen Aufgaben, die räumlich an den Standort gebunden sind und nicht zentral vom Paulusplatz aus erledigt werden können.

Kapitel 3: Kommunikation und Vernetzung

Das Programm QT5 wurde seit seinem Start breiter aufgestellt und die Struktur fortentwickelt.

Damit ändern sich die Anforderungen an die Vernetzung der Programmmitwirkenden und die Programmstruktur:

Die **Programmstruktur** wurde in den letzten Monaten mehrmals angepasst. Diese Flexibilität sollte erhalten bleiben, damit neue Themenfelder aufgegriffen werden können, die bislang noch nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt sind. Eine weitere Herausforderung ergibt sich zum 01.01.2027 durch die neue Aufbauorganisation der gemeinsamen Kirchenverwaltung. Dies wirkt sich auf die Abgrenzung von Programmstruktur und „Linie“ aus. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob sich die Zusammensetzung der Teilprojekt-Leitungen verändern muss.

Auf dem Weg zu einer neuen Verwaltung arbeiten zahlreiche Projekte und Teilprojekte an unterschiedlichen Themen. Dabei entstehen viele Schnittstellen und Abhängigkeiten, die eine enge Abstimmung

erfordern. Vernetzungs- und Austauschformate helfen, Informationen zu teilen, Entwicklungen aufeinander abzustimmen und gemeinsame Lösungen zu finden. Darüber hinaus ist es wichtig, alle Beteiligten und Mitarbeitenden auf dem Weg gut zu informieren und Sicherheit im Übergang zu geben. Denn nur wenn alle Beteiligten zusammenarbeiten, kann die Umsetzung der neuen Verwaltung gelingen.

Vernetzung der Teilprojekte untereinander und mit der Linie

Zur Vernetzung der Teilprojekte untereinander und mit der Linie gab es im Juni 2026 einen **Klausurtag**. Auf diesem hat die Programmleitung – gemeinsam mit den Teilprojektleitungen und einigen weiteren Programmmitwirkenden – grundlegende Entscheidungen für die Weiterarbeit, u.a. den Start von Projekt 4, beschlossen. **Ähnliche Formate planen wir auch in Zukunft**. Sie verkürzen die Abstimmungswege, bringen Teilnehmende auf einen gemeinsamen Stand und stellen das gemeinsame Ziel – die Umsetzung der Verwaltungsneuordnung – in den Fokus. Auch **Workshops zu spezifischen Themen** – in größeren wie kleineren Runden – nutzen wir als wertvolles Instrument. Gerade zu Beginn der Umsetzung wird der Austausch der Teilprojekte untereinander wichtig sein, um frühzeitig neue Schnittstellen zu erkennen und entsprechend anpassen zu können.

Vernetzung zwischen QT5 und dem Digitalisierungsprogramm

Auch die Vernetzung zwischen QT5 und dem Digitalisierungsprogramm wird weiter optimiert und angepasst werden müssen: Weitere **Schnittstellen** müssen **identifiziert** und entsprechende Lösungen entwickelt werden. Vor allem ist es bei solchen Abhängigkeiten relevant, die jeweils betroffenen (Teil-)Projekte des anderen Programms auf dem aktuellen Stand zu halten. So haben bereits in den letzten Monaten Teilprojektleitungen aus dem QT5-Programm an **Workshops** des Digitalisierungsprogramms teilgenommen. Auch im Digitalisierungsprogramm können sich Abstimmungsprozesse und Prioritäten verschieben, was sich wiederum auf den Einsatz von Ressourcen im QT5 – insbesondere im Projekt 3 – auswirken kann. Umso wichtiger ist der gemeinsame Austausch und die Einbindung des CIO in die Sitzungen der Programmleitung QT5. Digitalisierung ist ein Grundpfeiler für eine modernisierte Verwaltung und somit auch für das Gelingen der Verwaltungstransformation.

Kommunikation mit den Mitarbeitenden

Ein zentraler Meilenstein nach der Synodenentscheidung war eine gemeinsam von Gesamtmitarbeitendenvertretung und dem Leiter der Kirchenverwaltung einberufene **Versammlung aller Mitarbeitenden** der Kirchenverwaltung und der Regionalverwaltungen der EKHN (ausgenommen ERV Frankfurt-Offenbach) in Friedberg am 13. Mai 2026, die genutzt wurde, um den Mitarbeitenden schnellstmöglich transparent zu kommunizieren, was die Synode beschlossen hat und was dies konkret bedeutet.

Im Rahmen der Veranstaltung wurden über 500 Fragen der Mitarbeitenden eingesammelt, anschließend geclustert, zusammengefasst und zur Beantwortung an die jeweiligen Fachbereiche in der Linienorganisation bzw. Teilprojekte im Verwaltungsentwicklungsprogramm gegeben. Eine erste Version von **FAQs (Fragen und Antworten)** wurde im Spätsommer an die Mitarbeitenden kommuniziert. Die Programmleitung koordiniert die Beantwortung der FAQs, die interne Kommunikation der Kirchenverwaltung finalisiert diese. Die FAQs werden kontinuierlich erweitert und aktualisiert und sind frei verfügbar über die ekhn-Webseite.

Eine so große Veranstaltung mit über 600 Personen erfordert einen hohen organisatorischen Aufwand und wird nicht regelmäßig stattfinden können. Dennoch müssen **Formate** entwickelt werden, mit denen alle Mitarbeitenden der gemeinsamen Kirchenverwaltung künftig über wichtige Themen informiert werden, in denen sie Fragen stellen können und ggf. auch an einem Ort zusammengebracht werden können. Kommunikationsformate zu entwickeln ist zentral für alle Zielgruppen, insbesondere aber für die Mitarbeitenden und den Kulturwandel. Dieser **Kulturwandel** heißt aber auch, dass die Orientierung an einem gemeinsamen Standort in den Hintergrund rückt und die fachliche Zugehörigkeit bzw. Verortung in der Aufbauorganisation mehr in den Vordergrund rücken wird. So wird es vor allem auf Abteilungs- und Referatsebene von Bedeutung sein, Formate zu finden, in denen sich die neuen Teams kennenlernen und gemeinsam nicht nur Arbeitsabläufe festlegen, sondern auch ein neues Teamgefüge entwickeln. Dabei sind insbesondere die jeweiligen Führungskräfte gefragt.

Leitungskonferenzen

Die Leitungskonferenzen der Kirchenverwaltung finden bereits seit September 2025 gemeinsam mit den Leitungskräften von Kirchenverwaltung und heutigen Regionalverwaltungen statt. Ein Schwerpunkt bildet die Frage, was die Mitarbeitenden erwarten, brauchen und was wiederum die Führungskräfte benötigen, um diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die Leitungskonferenzen werden auch künftig dazu genutzt werden, den Austausch der Führungskräfte zu genau diesen Themen zu stärken und Ideen für neue Formate zu entwickeln.

Austausch mit Dekanaten und Nachbarschaftsräumen

Auch der Austausch mit Dekanaten und Nachbarschaftsräumen spielt in der neuen Struktur eine wichtige Rolle: So wird insbesondere mit Blick auf die Einführung der Verwaltungsleitungen aus Projekt 1 bereits in **unterschiedlichen Formaten** mit Dekanaten und Nachbarschaftsräumen kommuniziert – dies muss auch fortgeführt werden. Gleichzeitig müssen **neue Ansprechstrukturen der jeweiligen Fachbereiche** an die Nachbarschaftsräume und Dekanate kommuniziert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass künftig die Ebene der Regionalverwaltungen, die bislang deutlich mehr als die Kirchenverwaltung in direkter Kommunikation mit den Rechtsträgern vor Ort stand, wegfällt. Gleichzeitig gibt es aber die neue Rolle der Verwaltungsleitungen, die noch viel näher als die heutigen Regionalverwaltungen am kirchlichen Leben vor Ort dran sind und viele Aufgaben nun direkt vor Ort übernehmen. Umso entscheidender ist es, die **Kommunikationskanäle zwischen Verwaltungsleitungen und fachlichen Ansprechpersonen der gesamtkirchlichen Verwaltung klar zu regeln** und mit den Erfahrungen aus den Rolloutwellen noch weiter zu optimieren.

Vernetzung mit dem KiTa-Bereich

Auch eine intensivere Vernetzung von QT5 mit dem Kitabereich muss vorangetrieben werden. Die Schnittstellen zum aktuell entstehenden Zentrum Kita (siehe Drs 53/26 B) müssen gezielt herausgearbeitet und die Prozesse aufeinander abgestimmt werden. Der Austausch in der Programmleitung und insbesondere auf Fachebene des Projekts 2 mit dem Fachbereich ist hierfür von hoher Bedeutung.

Fazit und Ausblick: … Hin zu einer gemeinsamen Kirchenverwaltung

Der Blick auf die Arbeit der vergangenen sechs Monate verdeutlicht die Dynamik und die Professionalität, mit der das Programm QT5 vorangetrieben wird. Es wurde seit seinem Start breiter aufgestellt und die Struktur fortentwickelt.

Die Verwaltung der EKHN ist handlungsfähig und auf den kommenden Veränderungsprozess vorbereitet.

Darüber hinaus gilt es, die bestehenden Kommunikationsformate weiter zu optimieren und vor allem neben der „harten Projektarbeit“ die kulturellen Maßnahmen zum Zusammenwachsen der neuen Teams und der neuen gemeinsamen Verwaltung ebenso im Blick zu behalten.

Ein Projekt dieser Größenordnung gelingt nur durch das Zusammenwirken vieler Kräfte. Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Mitarbeitenden der Kirchenverwaltung und der Regionalverwaltungen sowie allen weiteren Haupt- und Ehrenamtlichen, die sich in den vergangenen Monaten mit ihrer Fachexpertise und hohem Engagement in die Projektarbeit eingebracht haben und die Bereitschaft schon früh gezeigt haben, in einer noch nicht dafür ausgelegten Struktur und auch schon vor der letztendlichen Synodenentscheidung miteinander zu arbeiten und die neue Struktur vorzubereiten.

In der Planung wird bewusst von einer mehrjährigen Übergangsphase ausgegangen. So sollte es auch kommuniziert sein, um den neuen Strukturen und Prozessen die notwendige Zeit zu geben und um den Übergang für alle Beteiligten – insbesondere für die Mitarbeitenden in den Verwaltungen sowie für die sich verändernde Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen in den Dekanaten und Nachbarschaftsräumen – sicher, verlässlich und ohne Überlastung zu gestalten. Die neue Struktur wird Schritt für Schritt wachsen. So markiert der 01.01.2027 den Beginn einer kontrollierten, schrittweisen Übergangsphase. In dieser Phase wird die im Projekt vorbereitete Neustrukturierung Stück für Stück und mit der gebotenen Sorgfalt in die Praxis überführt.

Mit dem 01.01.2027 wird eine Tür geöffnet, unser Zielbild nun Schritt für Schritt zu verwirklichen:

Hin zu einer gemeinsamen Kirchenverwaltung.