

Vorlage für den laufenden Beratungsprozess

## **STRUKTUR DER VERWALTUNGEN**

von Kirchenkreisen und Kirchengemeinden  
in der Evangelischen Kirche im Rheinland  
(Verwaltungsstrukturreform)

*Stand: 12.07.2011*



## **A** **Beratungsgrundlage Verwaltungsstrukturprozess**

aufgrund der Beschlüsse von Kirchenleitung und Kollegium am 9. bzw. 14.6.2011 und 12.07.2011

### **1. Einleitung**

Mit Beschluss der Landessynode 2011 wurde die Kirchenleitung gebeten, Vorschläge für eine zukünftige verbindliche Struktur der Verwaltung von Kirchenkreisen und Kirchengemeinden und deren Umsetzung sowie für die Implementierung von Maßnahmen der Qualitätssicherung von Verwaltung und zur Schaffung einer einheitlichen IT-Struktur vorzulegen.

Zu diesem Zweck sollte eine Arbeitsgruppe berufen werden, in der neben Mitgliedern der beteiligten Ausschüsse Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen kirchlichen Ebenen und Verwaltungsfachleute aus dem kirchlichen und staatlichen Bereich vertreten sein sollten.

Mit Beschluss vom 11.2.2011 hat die Kirchenleitung die Arbeitsgruppe unter dem Vorsitz von Superintendent Pistorius berufen.

Nach entsprechender Ausschreibung wurde die Firma Kienbaum beauftragt, ein Sollkonzept zu erstellen. In enger Zusammenarbeit mit dem zuständigen Dezernat und der Arbeitsgruppe wird der erste Entwurf des Soll-Konzepts vorgelegt, der Grundlage für die ersten Beratungen der Ständigen Ausschüsse und der Ausführungen in den Regionalkonferenzen sein soll.

Nach den Beratungen der Regionalkonferenzen und der Auswertung des Internetforums und sonstiger Rückmeldungen wird im Laufe des Herbstes die Vorlage für die Landessynode 2012 in den Beratungsgang gehen.

## **2. Grundsätzliche Überlegungen**

Folgende grundsätzliche Überlegungen liegen dem Sollkonzept zugrunde:

1. Verwaltungsbereiche müssen mit Kirchenkreisgrenzen übereinstimmen. Dabei ist grundsätzlich von *einer* Verwaltung in einem Kirchenkreis auszugehen. Insbesondere wenn ein Kirchenkreis die Mindestgröße von Verwaltung nicht erreichen kann, kann eine Verwaltungsdienststelle auch die Verwaltung mehrerer Kirchenkreise wahrnehmen.  
Die Verwaltung der Gemeinden, der kreiskirchlichen Einrichtungen und die Superintendenturverwaltung soll in einem Verwaltungsamt erfolgen. Es besteht eine gesetzliche Pflicht für die Kirchengemeinden, ihre Verwaltungsaufgaben in der gemeinsamen Verwaltung erledigen zu lassen.
2. Es gibt für bestimmte Aufgabenbereiche Vorgaben für eine Mindestausstattung mit Personal, um eine entsprechende Qualität der Bearbeitung zu gewährleisten.
3. Es gibt eine Definition von Pflichtaufgaben, die in der gemeinsamen Verwaltungsdienststelle erledigt werden müssen. Wahlaufgaben können Kirchengemeinden der gemeinsamen Verwaltung, einem Gemeindebüro vor Ort oder Ehrenamtlichen nach eigenem Ermessen übertragen.
4. Denkbar sind Kompetenzzentren etwa im Bereich Bau- und Liegenschaften, in denen besonderes Fachwissen kirchenkreisübergreifend vorgehalten wird.
5. Es wird festgelegt, unter welchen Voraussetzungen welche Aufgaben an nicht-kirchliche Anbieter abgegeben werden dürfen (outsourcing).
6. Gemeindebüros sind erwünscht, um ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitende von organisatorischen Aufgaben zu entlasten und Kontaktstelle vor Ort zu sein. Den Kirchengemeinden soll die Entscheidung über das Vorhalten von Gemeindebüros überlassen bleiben.
7. Aufsicht und Unterstützung von Kirchengemeinden durch den Kreissynodalvorstand soll besser gewährleistet werden durch die Möglichkeit des KSV, auf Leistungen der gemeinsamen Verwaltung zurückgreifen zu können.
8. Die Trägerschaft der Verwaltung soll durch den Kirchenkreis erfolgen. Insbesondere in den Fällen, wo die Mindestpersonalausstattung nicht

erreicht werden kann, können mehrere Kirchenkreise etwa durch die Gründung eines Verbandes gemeinsam eine Verwaltung unterhalten.

9. Die Rolle von Verwaltung soll in gesetzlichen Regelungen beschrieben werden. Hierbei soll auch der Auftrag von Verwaltung, mit ihrem Dienst den kirchlichen Auftrag zu erfüllen, zum Ausdruck kommen.

10. Geschäfte der laufenden Verwaltung sollen gesetzlich definiert und auf die Verwaltung delegiert werden, eine nähere Beschreibung der Geschäfte der laufenden Verwaltung erfolgt über Kirchenkreissatzungen.

11. Die Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform erfolgt durch Änderungen der Kirchenordnung, den Erlass eines Verwaltungsstrukturgesetzes sowie ergänzenden Satzungen, Richtlinien und Empfehlungen.

12. Es werden folgende Übergangsfristen vorgesehen:

Frist für Beschlussfassungen: 31.12.2014

Frist für die Umsetzung: 01.01.2017

## B

### **3. Begründung**

Die Stellung von Verwaltung auf der Ebene der Kirchengemeinden und Kirchenkreise könnte man gemeinhin so beschreiben, dass die Verwaltung als Schreibtisch des Leitungsorgans dient. So gibt es keine Vorschriften, die genauer das Vorhandensein und die Funktion von Verwaltung regeln. Vielmehr wird beispielsweise in Artikel 15 der Kirchenordnung (KO) nur darauf hingewiesen, dass die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Verwaltung beim Presbyterium, bzw. beim Vorsitzenden (Artikel 28) liegt. Art.28 Abs.3 KO legt fest, dass die oder der Vorsitzende des Presbyteriums den Schriftwechsel führt.

In der Verwaltungsordnung (VO) wird in § 3 deutlich betont, dass Entscheidungen allein durch Leitungsorgane zu erfolgen haben, sie insofern die Funktion von Behörden erfüllen. § 10 der VO fordert dazu auf, Verwaltungsämter einzurichten. Im Blick auf § 10 der VO ist interessant, dass es in der Fassung von 1960 noch heißt, dass Verwaltungsämter eingerichtet werden sollen, wenn der Umfang der Verwaltungsgeschäfte es erfordert, während in der VO von 2001 die Formulierung lautet, dass Verwaltungsdienststellen eingerichtet werden sollen. Die Vorschriften der Verwaltungsordnung beziehen sich allerdings nur auf die Finanz- und Vermögensverwaltung. Verwaltung umfasst aber in weiten Teilen natürlich auch Personalverwaltung, hierzu gibt es keinerlei Vorschriften.

Dies zeigt, dass die Kirchenordnung ursprünglich nicht davon ausging, dass umfassende Verwaltungsaufgaben durch die Kirchengemeinde zu bewältigen sind. In der Regel schien Verwaltung durch Vorsitz und Kirchmeister wahrgenommen werden zu können. Insofern waren auch keinerlei weitergehende Vorschriften notwendig.

Etwas anders sieht es auf der Ebene des Kirchenkreises aus. Dort heißt es in Artikel 120 Absatz 4, dass der Superintendentin oder dem Superintendenten eine Verwaltung zur Verfügung stehen soll. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass wesentliche Aufsichtsfunktionen beim Superintendenten bzw. bei der Superintendentin angesiedelt sind und die Kirchenordnung davon ausging, dass angesichts der vielfältigen Aufgaben im Superintendentenamts, diese nur mit Hilfe einer Verwaltung bewältigt werden können.

Ganz anders strukturiert ist die Verwaltung auf der Ebene der Landeskirche. Hier hat das Landeskirchenamt als Verwaltungsbehörde eine besondere Stellung, da Entscheidungsrechte übertragen sind. Per Dienstordnung kann die Kirchenleitung Geschäfte auf das Landeskirchenamt delegieren, die Dienstordnung bedarf der Zustimmung der Landessynode. Es ist deshalb seit

Beginn der Ev. Kirche im Rheinland immer wieder angezweifelt worden, ob die Einrichtung des Landeskirchenamtes mit seinen Entscheidungsbefugnissen mit der presbyterial-synodalen Ordnung vereinbar ist. Tatsache ist, dass die Entscheidungen des Landeskirchenamtes relativ weit entfernt sind von einer synodalen Legitimation. Die Kirchenordnung hat versucht, dem Rechnung zu tragen, indem die von der Synode gewählten hauptamtlichen Kirchenleitungsmitglieder Teil des Kollegiums des Landeskirchenamtes sind, sowie dadurch, dass die Dienstordnung mit Zustimmung der Landessynode erlassen werden muss. Einige Stimmen sehen darin aber ein Verlassen der presbyterial-synodalen Ordnung in Reinform. Auf der anderen Seite gab es bereits seit den sechziger Jahren Bestrebungen, mehr Entscheidungsrechte auf das Landeskirchenamt zu verlagern. So kam es aufgrund einer Initiative des Kirchenordnungsausschusses im Jahr 1963 schon zu Änderungen, die eine Verlagerung von weiteren Entscheidungsrechten auf das Landeskirchenamt vorsah. Begründet wurde dies damit, dass die Kirchenleitung frei werden sollte, sich wirklich wichtigen geistlichen Aufgaben zu widmen. Begründet wurde dies auch mit dem Zwang der Umstände, dass eine Kirche in der Größenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland tatsächlich nicht allein durch synodalverantwortete Gremien geleitet werden kann.

In der historischen Betrachtung von Verwaltung ist interessant, die Entwicklung seit der Reformation zu verfolgen. Während in der katholischen Kirche allein den Klerikern die Führung des gesamten Apparates obliegt, also nur die Kirchenmitglieder an der Leitungsvollmacht der Kirche teilhaben, die auch zum Priester geweiht sind, so hat die Reformation zunächst die bischöfliche Aufgabe allein auf die Ausübung des öffentlichen Predigtamtes und die Verwaltung der Sakramente begrenzt. Letztlich kam darin sicher auch zum Tragen, dass man sich befreien wollte von den umfangreichen rechtlichen Regelungen, die die biblische Botschaft in den Hintergrund rückten.

Die „Verwaltung“ der entstehenden Kirche mit all den Aufgaben, die im Blick auf Pfarrerversorgung und anderen Ordnungen dazugehören, ist schließlich durch die Landesherrn übernommen worden. Hieraus hat sich später das Konsistorium gebildet, das dann wiederum versucht hat, sich von staatlichen Einflüssen zu lösen.

Kennzeichnend ist in der weiteren Entwicklung, dass im Sinne des allgemeinen Priestertums Kirchenleitung sowohl durch Geistliche wie auch durch Laien wahrgenommen werden kann, insofern sich das Zusammenwirken von Pfarrern und Pfarrerinnen und Juristen und Juristinnen in der Kirchenleitung herausgebildet hat und in jüngster Zeit weitere Berufsgruppen hinzukommen.

Die Erkenntnis ist gewachsen, dass Verwaltungsaufgaben nicht zu trennen sind von geistlichen Aufgaben, Recht und Verwaltung aber immer dienende Funktion haben und auf ihre Weise dazu beitragen, den Verkündigungsauftrag zu erfüllen.

Interessant ist die Entwicklung am Beispiel der Verwaltungsordnung von 1960 im Vergleich zu 2001. In der früheren Fassung heißt es noch, dass die Verwaltung unter dem Auftrag steht, das Wort Gottes zu verkündigen und der rechten Ausrichtung des Auftrags zu dienen. Dieser Auftrag wurde in der neueren Fassung dann nur noch beschränkt auf die Ausrichtung des kirchlichen Vermögens aber nicht mehr auf seine Verwaltung. Andere Landeskirchen haben in ihren Gesetzen über Verwaltungsämter den geistlichen Auftrag von Verwaltung konkret ausgedrückt. So heißt es im Kirchengesetz über die Rechtsstellung und Aufgaben der kirchlichen Verwaltungsämter aus dem Jahr 2000 der Berlin Brandenburgischen Kirche: „Die kirchlichen Verwaltungsämter leisten einen Beitrag zur Gestaltung des kirchlichen Lebens, indem sie Dienstleistungen für Kirchengemeinden, Kirchenkreise sowie für kirchliche Einrichtungen und Werke erbringen“.

Mit dem Beschluss „Missionarisch Volkskirche sein – Zur Entwicklung und Umsetzung einer Leitvorstellung“ hat die Landessynode 2010 die Bedeutung für Finanz- und Strukturentscheidungen hervorgehoben: „Missionarisch Volkskirche sein“ prägt als Leitvorstellung die konzeptionellen Entscheidungen (Ziele, Strukturen, Ressourcen) und konkreten Handlungsschritte unserer Landeskirche.

Die Neuordnung von Verwaltung sollte daher auch zum Ausdruck bringen, wie sie den Erfordernissen einer Volkskirche im Blick auf Leistungsfähigkeit und Qualität auf der Grundlage des Auftrags der Kirche „die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“ (Barmen IV) gerecht wird.

### **Zu 1: Ein Kirchenkreis – ein Verwaltungsamt**

Im Laufe der Beratungen ist deutlich geworden, dass die großen Anforderungen an die kreiskirchliche Ebene im Blick auf konzeptionelle Aufgaben für die Kirchengemeinden (Regionalisierung, Pfarrstellenrahmenkonzept..) aber auch im Blick auf Unterstützung und Aufsicht von Kirchengemeinden (Einrichtung von Warnsystemen, Berichtswesen..) es erfordern, auf eine Verwaltung zurückgreifen zu können, bei der sowohl Informationen wie auch fachliche Qualifikation vorhanden sind. Dies lässt sich nur dann gewährleisten, wenn alle Gemeinden eines Kirchenkreises von dem gleichen Verwaltungsamt verwaltet werden.



Damit eine entsprechende Größe von Verwaltung erreicht wird, ist es notwendig, alle Verwaltungen in einem Kirchenkreis zusammenzufassen. Das heißt, dass gemeindliche Verwaltung, Verwaltung der kreiskirchlichen Einrichtungen und die Superintendentur zusammengefasst werden müssen. Welche Überlegungen sich daraus für den Bereich der Aufsicht ergeben, ist unter Punkt 7 beschrieben.

Ohne eine Verpflichtung der Kirchengemeinden, die Verwaltung des gemeinsamen Verwaltungsamtes wahrzunehmen, ist es unmöglich, eine einheitliche Verwaltungsstruktur zu erreichen. Auch sollten Ausnahmen von dem Grundsatz ein Kirchenkreis – ein Verwaltungsamt so gering wie möglich sein.

Das soll auch für den Fall gelten, dass eine Verwaltung eine ausreichende Größe hat, aber nicht den gesamten Kirchenkreis bearbeitet.

Auch hier wäre es mit größeren Schwierigkeiten verbunden, Daten für den gesamten Kirchenkreis aufzuarbeiten und für den KSV nutzbar zu machen.

Die Möglichkeit, dass mehrere Kirchenkreise ein Verwaltungsamt unterhalten, sollte aber ermöglicht werden, da es zahlreiche Kirchenkreise gibt, die zu klein sind, um die Mindestgröße einer Verwaltungseinheit zu erreichen.

Nach einer groben Schätzung würden etwa die Hälfte der Kirchenkreise die erforderliche Mindestgröße von Verwaltung ohne Schwierigkeiten erreichen können.

Die Mindestgröße orientiert sich an dem zwingend für verschiedene Aufgaben vorzuhaltendem Personal –unabhängig von den Fallzahlen-. Diese Mindestgrößen sind allerdings wirtschaftlich nur dann zu verantworten, wenn die entsprechenden Fallzahlen vorhanden sind.

Es muss deshalb ermöglicht werden, auch Kirchenkreis übergreifende Verwaltungen vorzusehen. Besonderes Augenmerk ist allerdings darauf zu richten, wie die Leitungsstrukturen bei diesem Konstrukt gestaltet werden, insbesondere wie die Aufsicht über einen solchen Kirchenkreisverband erfolgt. Denkbar ist hier, dass alle (in der Regel werden es nicht mehr als zwei sein) Superintendenten oder Superintendentinnen den Vorsitz des Verbandes stellen. Hierfür wären Anpassungen im Verbandsgesetz notwendig. Alternativ könnten ähnlich wie bei der Einrichtung der Rechnungsprüfungsstellen bei entsprechender gesetzlicher Grundlage Körperschaften des öffentlichen Rechts durch die Kirchenleitung errichtet werden.

## **Zu 2: Mindestpersonalausstattung**

Eine Mindestpersonalausstattung etwa für die Bereiche Personal, Finanzen und Bauen ist eins der wesentlichen Qualitätssicherungsinstrumente. In diesen Fällen wird davon ausgegangen, dass der notwendige Grad an

Spezialisierung nur bei der Bearbeitung des Aufgabengebietes durch mehrere Personen sicher gestellt werden kann und auch so nur verlässliche Vertretungsregelungen getroffen werden können.

Da mehr als die Hälfte der Kirchenkreise nach derzeitigem Stand keine ausreichenden Fallzahlen aufweisen dürften, um die Mindestgröße zu erreichen, ist diskutiert worden, welchen Verpflichtungsgrad die Mindestpersonalausstattung haben sollte. Auf der einen Seite wurde argumentiert, dass oberstes Ziel die Erreichung des Qualitätsstandards sein sollte, die Übereinstimmung von Kirchenkreisgrenzen und Verwaltungsbereichen daher zweitrangig zu betrachten sei. Auf der anderen Seite wurde zu bedenken gegeben, dass mit dem Ziel, nur eine Verwaltung pro Kirchenkreis zu haben, schon eine deutliche Qualitätssteigerung gegenüber dem status quo gegeben sei. Der Wert, dass Planungs-, Aufsichts- und Verwaltungsebene kongruent seien, sollte nicht unterschätzt werden.

Verworfen wurde die Überlegung, einzelne Aufgaben kirchenkreisübergreifend wahrzunehmen (etwa die Personalverwaltung). Zum einen ist zu vermuten, dass die erforderliche Mindestpersonalausstattung nicht nur bei einzelnen Aufgabenbereichen nicht erreicht wird, sondern die Verwaltungsdienststelle in allen Bereichen zu klein ist. Zum anderen würde dies wieder zu unübersichtlicheren Strukturen führen. Die Verantwortlichkeiten für das Funktionieren der Verwaltung wäre wieder mehreren Personen, nämlich zwei Verwaltungsleitenden und bei Trägerschaft des Kirchenkreises zwei Kreissynodalvorständen zugeordnet.

Ziel sollte aber sein, dass die Steuerung und Leitung der gesamten Verwaltung an einer Stelle angesiedelt sind und dort auf Leistungsfähigkeit, Qualität und Effizienz der Verwaltung direkt Einfluss genommen werden kann. Wenn beispielsweise die übergreifend wahrgenommene Personalverwaltung nicht die notwendige Qualität liefert, hat der beauftragende Kirchenkreis nur die Möglichkeit, Dienstleistungsverträge zu kündigen, ohne dass er in der Regel eine andere Alternative hat als diesen (zu kleinen) Bereich wieder selbst zu verwalten. Notwendige Anpassungsprozesse, eine Verwaltung in einer angemessenen Größenordnung zu bekommen, würden durch das Zulassen solcher Konstruktionen verhindert.

Befördert werden sollte aber, durch die Mitverwaltung anderer Bereiche, etwa auf dem Gebiet der Diakonie, größere Fallzahlen im Kirchenkreis zu erreichen.

Im Ergebnis wurde festgestellt, dass eine Unterschreitung der Mindestpersonalausstattung unter bestimmten Voraussetzungen möglich sein sollte, in diesen Fällen aber die kirchenkreisübergreifende Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben empfehlenswert sei.

Dies könnte zudem die Überlegungen im Blick auf Fusionen von kleinen Kirchenkreisen anregen.

### **Zu 3: Pflichtaufgaben**

In dem Sollkonzept ist benannt, welche Aufgaben als Pflichtaufgaben anzusehen sind. Für diese Aufgaben gilt, dass sie nur hauptberuflich mit einer entsprechenden Qualifikation verlässlich bearbeitet werden können und von daher nicht geeignet sind in Gemeindebüros oder von Ehrenamtlichen wahrgenommen zu werden.

Besonders diskutiert wurde die Ausstattung der Aufgabe Bau- und Liegenschaften. Es wurde festgestellt, dass im Vergleich etwa zu den Bereichen Personal und Finanzen angesichts des bedeutenden Arbeitsfeldes der Immobilienbewirtschaftung kaum fachliches Personal in den Verwaltungen vorhanden ist.

Hierbei spielt die Funktion der Baukirchmeisterin bzw. des Baukirchmeisters eine bedeutende Rolle, die in vielen Fällen eine umfassende Verantwortlichkeit für die Immobilien der Kirchengemeinde wahrnehmen.

Mit der Festlegung einer Mindestpersonalausstattung im Baubereich soll diese Verantwortlichkeit in keiner Weise geschmälert werden. Es soll aber erreicht werden, dass ein fachlich qualifizierter Ansprechpartner im Kirchenkreis zum einen der Unterstützung der Baukirchmeister dient, den KSV beraten kann und zum anderen angesichts zahlreicher Veränderungsnotwendigkeiten im Baubereich den Kirchenkreis insgesamt in den Blick nehmen kann.

Dem soll auch das Stichwort „strategisches Immobilienmanagement“ dienen. Gerade im Blick auf die Erzielung von angemessenen Renditen von gemeindeeigenen Wohnimmobilien ist großer Handlungsbedarf. Eine Vernetzung des Bausachverständigen über die Kirchenkreisgrenzen hinweg ist dringend geboten, da die Bauberatung des Landeskirchenamtes den Anforderungen auf diesem Gebiet aufgrund der personellen Ausstattung nicht gerecht werden kann.

Optional ist vorgesehen, diese Aufgabe durch entsprechende Rahmenverträge auch extern wahrnehmen zu lassen, wobei die innere Vernetzung bei diesem Konstrukt nicht in gleicher Weise gewährleistet werden kann wie bei einem Mitarbeitenden, der in die Verwaltung integriert ist.

### **Zu 4: Kompetenzzentrum**

Für bestimmte Bereiche können Kompetenzzentren sinnvoll sein, wenn sehr spezielles Fachwissen vorzuhalten ist. Dies bietet sich vor allem im Blick auf den Immobilienbereich an, wenn es um die Entwicklung von Liegenschaften oder die Renditeerzielung geht. Zu beachten ist allerdings, dass diese

Kompetenzzentren nicht dazu führen sollten, eine weitere Ebene der Verwaltung einzuführen, die die Wege und Laufzeiten erhöht. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, inwieweit Aufgabenbereiche des Landeskirchenamtes schon jetzt als Kompetenzzentren fungieren und weiter ausgebaut werden könnten (Bauen und Liegenschaften; Arbeitsrecht).

### **Zu 5: Outsourcing**

Während der Beratungen bestand Übereinstimmung, dass es Bereiche technischer Art gibt, die ohne Bedenken auch durch Dritte wahrgenommen werden könnten (Lohn- und Gehaltsabrechnung, IT). Bei anderen Bereichen, etwa in der Personalbearbeitung, in der Gremienbetreuung oder auch im Buchungsbereich ist aber deutlich, dass Verwaltung den kirchlichen Belangen gerecht werden muss (siehe zu 1) und ein Outsourcing nicht erfolgen sollte.

### **Zu 6: Gemeindebüros**

Die Einrichtung und das Unterhalten von Gemeindebüros sollte den Kirchengemeinden überlassen bleiben, zumal dies sehr von den örtlichen Gegebenheiten abhängt. In städtischen Strukturen sind z.T. keine Gemeindebüros mehr vorhanden oder die Funktionen werden von mehreren Gemeinden gemeinsam wahrgenommen. Im ländlichen Bereich kann es eher notwendig sein, eine Kontaktstelle vor Ort zu haben.

Wichtig ist allerdings, dass bei zurückgehenden Mitarbeitendenzahlen sowohl im Pfarrdienst wie auch im Bereich von Jugendarbeit und Kirchenmusik diese Arbeitsfelder von organisatorischen Aufgaben deutlich entlastet werden. Diese Aufgaben sollten in erhöhtem Maße von Gemeindebüros wahrgenommen werden.

Offen bleiben kann auch, ob die Mitarbeitenden direkt Beschäftigte der Kirchengemeinde oder Mitarbeitende des gemeinsamen Verwaltungsamtes sind.

Die Frage, welche Aufgaben im Einzelnen bei Gemeindebüros wahrgenommen werden sollten, wird die Arbeitsgruppe im Juli noch beraten (siehe Sollkonzept).

### **Zu 7: Unterstützung und Aufsicht**

Die Kirchenordnung sieht in Art. 120 KO vor, dass der Superintendentin bzw. dem Superintendenten für die Aufgaben der Aufsicht eine Verwaltung zur Verfügung stehen soll.

Die Praxis zeigt allerdings, dass die Superintendenturen in der Regel nur mit wenigen Mitarbeitenden, manchmal nur mit Assistenzkräften besetzt sind.

Die notwendigen Aufgaben der Aufsicht können allein mit einer solchen Ausstattung nicht erfüllt werden.

Superintendenten und Kreissynodalvorstände greifen daher in der Regel auf ein zentrales Verwaltungsamt zurück, um Vorlagen für den KSV erarbeitet zu bekommen. Soll etwa eine Übersicht über die Rücklagen der Kirchengemeinden erstellt werden, Haushaltspläne verglichen und in eine Übersicht gebracht werden, Regionalkonzepte, Pfarrstellenplanungen erfolgen, so kann dies nicht allein durch eine Superintendentur geleistet werden.

Im Bereich der Genehmigungen ist die notwendige Fachkompetenz im Blick auf die rechtliche Überprüfung eher im zentralen Gemeindeamt vorhanden als in der Superintendentur, da hier mehrere Personen für einen Aufgabenbereich vorhanden sind, die über die entsprechenden Qualifikationen verfügen. Der Rückgriff auf ein größeres Verwaltungsamt gelingt allerdings nur in den Fällen, in denen eine gute Kooperation zwischen Superintendentur und Verwaltungsdienststelle gegeben ist oder strukturell eine Anbindung auf Kirchenkreisebene vorhanden ist.

Das von der Arbeitsgruppe favorisierte Modell geht daher davon aus, dass alle Verwaltungen eines Kirchenkreises zusammengefasst sind: Verwaltung der Kirchengemeinden, Verwaltung der kreiskirchlichen Einrichtungen und die Superintendentur.

Hieraus ergeben sich auch neue Überlegungen im Blick auf die Wahrnehmung von Aufsicht.

Es stellt sich die Frage, ob das Vorhandensein einer Verwaltung, die einen gewissen Qualitätsstandard hat, nicht dazu führen kann, dass auf Genehmigungsvorbehalte verzichtet und so Verwaltungsvereinfachung erreicht werden kann: Innenrevision statt Aufsicht.

Zu trennen ist hierbei sicher zwischen der Aufsicht im engeren Sinne, die die formale und rechtliche Prüfung umfasst und der eher von inhaltlichen Fragen geprägten Aufsicht, die die kirchliche Arbeit betreffen. Letzteres muss beim KSV verbleiben, kann aber möglicherweise eher durch Instrumente wie Berichte oder die Auswertung von Presbyteriumsprotokollen erfolgen als durch Einzelfallgenehmigungen.

Auch wenn die Idee Innenrevision statt Aufsicht weiter verfolgt werden sollte, ist dennoch zu überlegen, inwieweit zumindest organisatorisch eine Trennung von Mitarbeitenden in der Verwaltung der Gemeinden und Mitarbeitenden für den Kreissynodalvorstand vorgesehen werden sollte.

Hier gibt es zahlreiche Modelle in Kirchenkreisen, die dies umgesetzt haben. Die Arbeitsgruppe wird sich hiermit noch im Einzelnen befassen.

Sollte die Befürchtung bestehen, dass aufgrund des Datenzugriffs der kreiskirchlichen Ebene auf die gemeindliche Ebene die Eigenständigkeit der Kirchengemeinden gefährdet ist, so müssten entsprechende Regelungen vorgesehen werden, die dies verhindern und die einer Kirchengemeinde das Recht geben, auch im Rahmen einer gerichtlichen Auseinandersetzung die Einhaltung der Regelungen durchzusetzen.

### **Zu 8: Verband oder Kirchenkreis?**

Sehr unterschiedlich wurde bei den beteiligten Personen im Vorfeld beurteilt, wie zukünftig die Trägerschaft der Verwaltung aussehen sollte. Beide Modelle werden bisher praktiziert. Allerdings ist gerade bei der Trägerschaft durch einen Verband meist die kreiskirchliche Ebene nicht in die Verwaltung integriert.

Die Arbeitsgruppe hat sich nach intensiver Diskussion einstimmig für die Trägerschaft durch den Kirchenkreis entschieden.

Folgende Gründe liegen dieser Entscheidung zugrunde:

a) Die Belastung der Ehrenamtlichen sollte so weit wie möglich verringert werden. Dies kann nur durch die Vermeidung zusätzlicher Gremien erreicht werden, da meistens die gleichen Personen in den kreiskirchlichen und verbandlichen Ebenen vorhanden sind.

b) Die Kreissynode ist die Vertretung der Gemeinden, kann also die Funktion einer Verbandsvertretung erfüllen. Wenn der Wunsch besteht, dass alle Kirchengemeinden durch eine Vertretung repräsentiert sein sollen, wie das in einem Vorstandsvorstand möglich wäre, kann ein entsprechend besetzter Fachausschuss eingerichtet werden.

c) Es entstehen keine Reibungsverluste zwischen Verband und KSV.

d) Die Leitungsstrukturen sind klar geregelt und werden hauptamtlich wahrgenommen.

Insbesondere dann, wenn ein Kirchenkreis zu klein ist, um die Mindestpersonalausstattung erreichen zu können, kann ein Kirchenkreisverband gebildet werden. Denkbar wäre auch eine durch die Kirchenleitung errichtete Körperschaft des öffentlichen Rechts (siehe Punkt 1).

Offen ist noch, ob auch unabhängig von Mindestgrößen die Bildung von Kirchenkreisverbänden favorisiert werden sollte. Dies könnte im Blick auf die Argumente, die für die Übereinstimmung von Kirchenkreis und Verwaltungsbereich sprechen, zumindest einschränkend betrachtet, aber nicht unmöglich gemacht werden. Bei der Entscheidung in diesem Punkt werden sicherlich auch gewachsene Strukturen eine Rolle spielen.

### **Zu 9: Rolle von Verwaltung**

In den bisherigen Beratungen wurde deutlich, dass angesichts der Anforderungen an Verwaltung in einer großen Volkskirche mit zahlreichen Beschäftigten, mit einem nicht unerheblichen Immobilienbesitz und vielfältigen Aktivitäten, die Rolle von Verwaltung im Rahmen unserer Ordnung klarer definiert werden muss. Zum Ausdruck kommen soll dabei auch, dass Verwaltung auch dazu beiträgt den Verkündigungsauftrag zu erfüllen. Durch welche konkreten Maßnahmen dies geschehen kann, wird noch weiteren Beratungen vorenthalten sein.

### **Zu 10: Geschäfte der laufenden Verwaltung**

Sieht man die Verwaltung tatsächlich nur als ausführende Dienststelle von Entscheidungen, die ein Leitungsorgan getroffen hat, also als Schreibtisch des Leitungsorgans, so ist deutlich, dass keinerlei eigenständige Entscheidungen -auch nicht im Bezug auf geringfügige Dinge- bei einer Verwaltungsdienststelle liegen können. Dies hat sich in weiten Feldern als nicht praktikabel erwiesen. In der Kirchenordnung ist deshalb bereits vor einigen Jahren die Möglichkeit aufgenommen worden, Entscheidungsrechte auch an eine Verwaltungsleitung zu übertragen. So können beispielsweise Geschäfte der laufenden Verwaltung, die Leitung einer Einrichtung oder das Verfügungsrecht über finanzielle Mittel im Rahmen des Haushaltsplans sowie kirchenaufsichtliche Genehmigungen bei gebundenen Entscheidungen auf die Verwaltungsleitung übertragen werden.

Geschäfte der laufenden Verwaltung ist im Allgemeinen die Bezeichnung für eine Routineangelegenheit, die für die Körperschaft sachlich, politisch und insbesondere finanziell nicht von grundsätzlicher Bedeutung ist und die daher im Regelfall nach feststehenden Regeln erledigt werden kann. In den meisten Fällen ist eine betragsmäßige Höchstgrenze vorgesehen, bis zu der eine Verwaltungseinheit Geschäfte eigenständig abschließen kann. Dies liegt im kommunalen Bereich bei kleineren Gemeinden im Schnitt bei 10.000 Euro, bei einer Landeshauptstadt beispielsweise bei 125.000 Euro. Die Übertragung der Geschäfte der laufenden Verwaltung auf eine Verwaltungseinheit sind in den Gemeindeordnungen der Länder vorgesehen, durch Satzungen werden

diese Geschäfte der laufenden Verwaltung genauer beschrieben und insbesondere finanzielle Höchstgrenzen für Geschäfte festgelegt.

Mit der regelmäßigen Übertragung von Entscheidungsrechten an eine Verwaltungsdienststelle würde im strengen Sinne wieder eine „Entfernung“ vom reinen presbyterial-synodalen Charakter unserer Kirche stattfinden. Die Frage ist allerdings, ob nicht die Gründe, die auf landeskirchlicher Ebene dazu geführt haben, Entscheidungsrechte bei einer Verwaltungsbehörde anzusiedeln, nicht ebenfalls für die anderen Ebenen gelten. Dies umso mehr, als zunehmend konzeptionelle Aufgaben auf die Kirchenkreisebene zukommen. Die Frage wird daher zu stellen sein, inwieweit solche Konstruktionen nicht bewusst bejaht werden sollten, da sie ihrerseits der presbyterial-synodalen Ordnung dienen. Richard Schmiedeke (vgl. auch „Unter eigener Leitung und Ordnung“ Die Kirchenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland systemtheoretisch untersucht, Neukirchen-Vluyn 2009) führte in seinem bisher nicht veröffentlichten Aufsatz dazu aus: „Mehr Macht für die Verwaltung heißt nicht automatisch weniger Macht für Presbyterien und Synoden. Wenn Verwaltung, Presbyterien und Synoden einen offenen Austausch pflegen, die Argumente des anderen wägen und sich davon in den eigenen Entscheidungen beeinflussen lassen, steigt die Summe der Macht im sozialen System.“

Um die Rolle von Verwaltung zu definieren, könnte auch ähnlich wie in dem oben zitierten Gesetz von Berlin-Brandenburg der geistliche Auftrag von Verwaltung stärker thematisiert werden. Der Umstand, dass auch Verwaltung in ihrem Tun sich letztlich immer daran messen lassen muss, ob dies der Verkündigung des Evangeliums dient (Art.1 Abs.2 KO), könnte Bestandteil eines Verwaltungsstrukturgesetzes sein und beispielsweise Ausdruck finden in Stellenprofilen oder in der Aus- und Fortbildung von Verwaltungsmitarbeitenden.

## **Zu 11: Rechtliche Umsetzung**

Um eine verbindliche Struktur von Verwaltung zu erreichen, sind Kirchenordnungsänderungen notwendig, die die Kirchengemeinden von der Verantwortung für eine ordnungsgemäße Verwaltung entlasten und die Einführung von gemeinsamen Verwaltungseinrichtungen vorsehen.

Die genauen Modalitäten der gemeinsamen Verwaltungseinrichtungen wie Pflicht- und Wahlaufgaben, Outsourcing, Mindestausstattung, Finanzierung etc. müssen in einem Kirchengesetz verankert werden. Flankierend erfolgt die weitere Ausgestaltung durch Satzungen der Kirchenkreise, durch Richtlinien und Empfehlungen der Kirchenleitung.



Die Frage, zu welchem Zeitpunkt die gesetzlichen Änderungen der Synode vorgelegt werden, wird nach der Beratungsrunde im Sommer entschieden werden müssen. Denkbar ist, auf der Landessynode 2012 zunächst die Grundentscheidungen zu treffen und die gesetzliche Umsetzung für 2013 vorzusehen.

Dies hätte auf der einen Seite den Vorteil, dass diejenigen Kirchenkreise, die sich in Umstrukturierungsprozessen befinden, wissen, wie die zukünftige Struktur in etwa aussehen wird; auf der anderen Seite würde für die gesetzliche Umsetzung mehr Zeit vorhanden sein, auch über Einzelfragen zu beraten.

### **Zu 12: Übergangsfristen**

Um den Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Verbänden einen Übergang zu der neuen Struktur ermöglichen, der auch die Belange von Mitarbeitenden berücksichtigt, sollte eine Übergangsfrist gewählt werden, die eher großzügig zu bemessen ist. Es kann ohnehin aufgrund der schon laufenden Umstrukturierungen in einigen Kirchenkreisen davon ausgegangen werden, dass gerade vor dem Hintergrund der Einführung des neuen kirchlichen Finanzwesens eine relativ zügige Umsetzung zu erwarten ist.

## **VERWALTUNGSSTRUKTURREFORM**

Sollkonzept

# Bericht

## » Soll-Konzept einer Verwaltungsstruktur in der Evangelischen Kirche im Rheinland



Kienbaum Management Consultants GmbH  
Public Management  
Susanne Gietz / Peter Diericks  
Hafenspitze  
Speditionstr. 21

D-40221Düsseldorf

Düsseldorf, den 08. Juli 2011

## » Inhalt

<b>1. Auftrag und Projektziele.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Projektorganisation.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Aktivitäten im Projekt.....</b>	<b>26</b>
3.1 Datenanalyse.....	26
3.2 Seminar für Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleiter.....	27
3.3 Tagung für Kirchmeisterinnen, Kirchmeister und nichttheologische Vorsitzende .....	29
3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse des Seminars und der Tagung.....	29
3.5 Analyse verschiedener Organisationsmodelle.....	31
3.6 Blick auf andere Landeskirchen.....	32
3.7 Interviews.....	32
3.8 Befragung des Dezernates für Kirchenkreisangelegenheiten.....	34
3.9 Superintendentenkonferenz.....	35
3.10 Zusammenfassende Erkenntnisse.....	37
<b>4. Aufgabendefinition.....</b>	<b>38</b>
4.1 1. Gremienarbeit/Betreuung der Leitungsorgane .....	39
4.2 2. Personalwesen.....	41
4.3 3. Finanzwesen.....	42
4.4 4. Bau- und Liegenschaftswesen.....	44
4.5 5. Kirchenbuch / Meldewesen / Amtshandlungen.....	46
4.6 6. Friedhofswesen.....	47
4.7 7. Kindertagesstätten.....	48
4.8 8. IT-Betreuung.....	50
4.9 9. Zentrale Dienste.....	51
4.10 10. Leitungsaufgaben.....	51
4.11 11. Sonstige Aufgaben.....	53
4.11.1 11.1 Organisation und Controlling.....	53
4.11.2 11.2 Weitere sonstige Aufgaben.....	53
4.12 Aufgabendefinition – Übersicht.....	54
<b>5. Aufgaben im Gemeindebüro .....</b>	<b>56</b>
<b>6. Rahmenbedingungen.....</b>	<b>58</b>

<u>7. Finanzierung .....</u>	<u>78</u>
<u>8. Maßnahmen der Qualitätssicherung .....</u>	<u>79</u>
<u>9. Übergangsregelungen.....</u>	<u>81</u>

## 1. Auftrag und Projektziele

Mit Beschluss der Landessynode im Januar 2011 wird die Kirchenleitung beauftragt, zur Landessynode 2012 Vorschläge für eine zukünftige **verbindliche Struktur der Verwaltung von Kirchenkreisen und Kirchengemeinden** und deren Umsetzung vorzulegen.

Dabei sollen folgende Ziele erreicht werden:

- » Gewährleistung einer **qualifizierten Unterstützung** von Leitungsorganen, Mitarbeitenden und Gemeindemitgliedern,
- » mittel- bis langfristige **Senkung der Kosten** durch effizienten Einsatz von Personal- und Sachmitteln,
- » Schaffung **effizienter, qualitätssichernder und vergleichbarer Strukturen**.

Zudem sollen zur Landessynode 2012 Vorschläge für die Implementierung von **Maßnahmen der Qualitätssicherung von Verwaltung** sowie zur **Schaffung einer einheitlichen IT-Struktur** vorgelegt werden.

Die Kienbaum Management Consultants GmbH war in der Zeit von Januar 2011 bis Juni 2011 gemeinsam mit der Projektleitung im Landeskirchenamt und der gebildeten Arbeitsgruppe mit folgenden Themenstellungen der Verwaltungsstrukturreform beauftragt:

- » Vorschläge für eine **äußere Verwaltungsstruktur** von Kirchengemeinden und Kirchenkreise
- » Vorschläge für eine **Aufbauorganisation** innerhalb einer Verwaltungsdienststelle und Definition von **Pflichtaufgaben**
- » Qualitätsverbesserung und **nachhaltige Qualitätssicherung** im Hinblick auf die Verwaltungseinheiten in der EKIR
- » **Gewährleistung** einer qualifizierten **Unterstützung** von Leitungsorganen, Mitarbeitenden und Gemeindemitgliedern
- » **Senkung von Kosten** durch effektiven Einsatz von Personal und Sachmitteln

- » Berücksichtigung der **presbyterial-synodalen Ordnung**
- » Möglichkeiten der Delegation von Aufgaben auf die Verwaltung durch gesetzliche Bestimmungen
- » Blick auf **andere Landeskirchen**
- » Vereinheitlichung der IT-Struktur

Im Folgenden sind die einzelnen Aktivitäten im Projekt mit ihren Erkenntnissen sowie die daraus resultierenden Empfehlungen für die Verwaltungsstruktur dargestellt.

## 2. Projektorganisation

Mit Beschluss der Landessynode wurde eine Arbeitsgruppe zur Verwaltungsstruktur berufen, in der neben Mitgliedern der beteiligten Ausschüsse Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen kirchlichen Ebenen und Verwaltungsfachleute aus dem kirchlichen und staatlichen Bereich vertreten sein sollten.

Mit Beschluss vom 11.2.2011 hat die Kirchenleitung die Arbeitsgruppe unter dem Vorsitz von Superintendent Pistorius berufen. Die Arbeitsgruppe setzte sich wie folgt zusammen:

Herr	Arndt	Assessor, Goch	Finanzausschuss
Herr	Ohlmeier	Presbyter St. Tönis	Finanzausschuss
Herr	Kaulmann	Ltd. Städt. Verwaltungsdirektor i.R. D.-dorf	Innerkirchl. Ausschuss
Herr	Pistorius	Superintendent Trier	Innerkirchl. Ausschuss
Herr	Bublies	Verwaltungsleiter Wuppertal	KO-Ausschuss
Herr	Schneider	Ministerialrat, Kaarst	KO-Ausschuss
Herr	Scholle	Verwaltungsleiter An der Agger	Kirchl. Verwaltung
Frau	Wegmann-Steffens	Verw. Leiterin Gemeindeverband Köln-	Kirchl. Verwaltung
Herr	Dotzauer	Verwaltungsberatung	GO
Herr	Blank	Pfarrer, Leiter Diakonie Saar	kreisk./gemeindl. Ebene
Herr	Zimmermann	Superintendent Köln-Nord	kreisk./gemeindl. Ebene
Frau	Hoffmann	Kirchmeisterin, KK Saar-Ost	kreisk./gemeindl. Ebene
Herr	Preutenborbeck	Vorsitzender RVM	RVM
Herr	Drees	Ltd. Verw.Direktor VKK Dortmund	Westfalen
Frau	Füten	NKF	Landeskirchenamt
Frau	Hieronimus	Dezernat	Landeskirchenamt
Herr	Lammertz	IT	Landeskirchenamt
Herr	Rentzsch	Verwaltung	Landeskirchenamt
Frau	Neuser	Geschäftsführung	Landeskirchenamt

Abb. 1: Mitglieder der Arbeitsgruppe

Sie hat bisher in 6 Sitzungen am 24.2., 24.3., 4.4., 17.5., 6.6. und 06.07.2011 getagt.



Die Arbeitsgruppe hat sich bei Beginn des Projektes davon leiten lassen, dass die Verwaltungsstrukturreform den Anforderungen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Effizienz, Eignung für Qualitätsmanagement, Anpassungsfähigkeit des Systems und Sozialer Effizienz genügen muss.

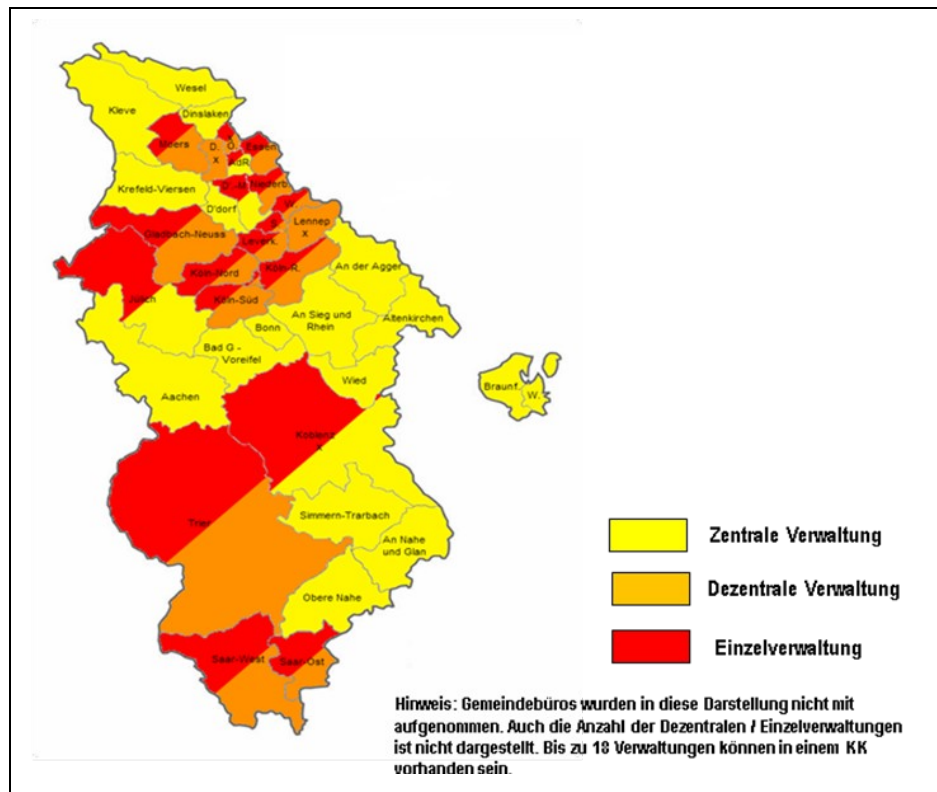
### 3. Aktivitäten im Projekt

#### 3.1 Datenanalyse

Im Jahr 2010 hat das Landeskirchenamt zusammen mit der BSL Managementberatung GmbH unter Beteiligung von Verwaltungsleitenden zwei Fragebögen für die Bestandsaufnahme der Verwaltungsstruktur und -organisation von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen erstellt. Die **Analyse** der vorliegenden **Daten** dieser Bestandsaufnahme führt zu folgenden Erkenntnissen:

- » Eine große Mehrzahl von Verwaltungen hat an der Bestandsaufnahme teilgenommen (Rücklaufquote von über 80%).
- » Die Bestandsaufnahme hat die heterogene Aufgabenwahrnehmung transparent gemacht.
- » Auf ihrer Basis konnten wichtige Hinweise zur Auswahl der Interviewpartner und zur Durchführung der Interviews gewonnen werden.
- » Die nicht vollständige Plausibilisierung sowie die unterschiedliche Berücksichtigung der VBE (Vollbeschäftigten-Einheit) der Verwaltungseinheiten führen dazu, dass die Aussagen zur Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung, die in der Auswertung der Bestandsaufnahme vorgenommen wurden, zu hinterfragen sind.
- » Die Unterlagen insgesamt können nicht als Bezugsgröße für eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Aufgabenerledigung herangezogen werden.

Eine erste Auswertung der vorliegenden Daten führte zu folgendem Bild der Verwaltungsstruktur in den einzelnen Kirchenkreisen:



### 3.2 Seminar für Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleiter

An dem Seminar am 01. März 2011 haben insgesamt 43 Verwaltungsleitende teilgenommen. Kienbaum hat im Rahmen dieses Seminars die Ausgangssituation und Vorgehensweise im Projekt erläutert. Anschließend wurden verschiedene Organisations- bzw. Rechtsformen vorgestellt und diskutiert. Ausgangsbasis waren dabei die Aufgaben, die auch in der Bestandsaufnahme erfasst wurden. Neben bestehenden Organisationsformen von Verwaltung in der Evangelischen Kirche im Rheinland wurden auch weitere Modelle, die in anderen Landeskirchen angedacht oder umgesetzt sind, diskutiert:

- » **Einzelverwaltung:** Auf der Ebene einer Kirchengemeinde werden alle Verwaltungsaufgaben wahrgenommen. (55 Einzelverwaltungen haben an der Bestandsaufnahme teilgenommen. Die Personalausstattung dieser Verwaltungsämter liegt zwischen 0,26 VBE und 3,62 VBE.)
- » **Dezentrale Verwaltung:** Mehrere Kirchengemeinden nehmen in einer gemeinsamen Verwaltung die Aufgaben wahr. (26 dezentrale Verwaltungsämter haben an der Bestandsaufnahme teilgenommen, die insgesamt 203 Kirchengemeinden betreuen. Die

Personalausstattung der dezentralen Verwaltungen liegt zwischen 1,41 VBE und 44,55 VBE. Die Anzahl der an diese Verwaltungen angeschlossenen Kirchengemeinden variiert von 2 bis 17 Kirchengemeinden.)

- » **Zentrale Verwaltung:** Eine zentrale Verwaltung nimmt die Aufgaben für alle Kirchengemeinden des Kirchenkreises wahr. (20 zentrale Verwaltungsämter in der EKIR, die 459 Kirchengemeinden betreuen. Die Personalausstattung der zentralen Verwaltungsämter liegt zwischen 6,99 VBE und 74,35 VBE. Zwischen 8 und 54 Kirchengemeinden sind diesen Verwaltungsämtern angeschlossen.)
- » **Kompetenzzentren:** Hier erbringt eine Verwaltung eine Aufgabe (bspw. Personal) für mehrere (oder alle) Kirchenkreise (z.B. Obere Nahe). Durch die Bündelung der Aufgaben ist die Nutzung von Größenvorteilen sowie die Realisierung von guten Vertretungs- und Personalentwicklungsmöglichkeiten möglich. Diese Organisationsform wurde bspw. in der Landeskirche von Westfalen diskutiert.
- » **Übertragung von Aufgaben an das Landeskirchenamt:** Denkbar ist auch, dass das LKA einzelne Aufgaben (bspw. derzeit in Form der Kirchensteuerstelle) für alle Kirchenkreise wahr nimmt.

Darüber hinaus wurde noch ein anderer Aspekt der kreiskirchliche Organisation von Verwaltung thematisiert:

- » **Aufgabenwahrnehmung im Rahmen der kreiskirchlichen Aufsicht:** Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit eine ordnungsgemäße Wahrnehmung der kreiskirchlichen Aufsicht gegeben ist?

### 3.3 Tagung für Kirchmeisterinnen, Kirchmeister und nichttheologische

#### Vorsitzende

Am 11. März 2011 fand die Tagung für Kirchmeisterinnen, Kirchmeister und nichttheologische Vorsitzende statt, an der ca. 100 Kirchmeister teilgenommen haben. Auch hier wurde zunächst das Projekt vorgestellt, bevor in Gruppenarbeit und anschließender Diskussion folgende Themen vertieft wurden:

- » Welche Aufgaben von Verwaltung bedürfen einer örtlichen Nähe? Welche Aufgaben sollten in einem Gemeindebüro wahrgenommen werden? Welche Aufgaben sollten in zentraleren Einheiten bearbeitet werden, in denen es eine größere Spezialisierung gibt?
- » Eine gute Verwaltung zeichnet aus, ...
- » Für meine Aufgabenerfüllung als Vorsitzende/Vorsitzender oder als Kirchmeisterin/Kirchmeister habe ich folgende Erwartungen / brauche ich folgende Unterstützung von Seiten der Verwaltung: ...
- » Welche Formen der Gremienbetreuung gibt es? (Wann und in welchem Umfang erfolgt die Gremienbetreuung (im Vorfeld; während einer Sitzung?); Welche Rolle hat die Verwaltung (beratend?); Wie ist die Zufriedenheit / was müsste geändert werden?)

### 3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse des Seminars und der Tagung

Zusammenfassend lassen sich die Erkenntnisse des Seminars für Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleiter und der Tagung für Kirchmeisterinnen, Kirchmeister und nichttheologische Vorsitzende wie folgt darstellen:

- » Eine **Zentralisierung der Verwaltung** (für die Aufgaben Personal, Finanzen, Liegenschaften, IT, KiTas, Kirchliche Dienste, Zentrale Dienste, Gremienbetreuung) wird als notwendig erachtet. Davon unberührt ist das Vorhalten eines Gemeindebüros. Wichtig ist die **Definition von Pflichtaufgaben** des zentralen Verwaltungsamtes

und das Angebot von Wahlaufgaben, die durch die Gemeinden in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen werden können. Die konkrete Ausgestaltung von Einzelaufgaben (z.B. Gremienbetreuung) sollte sich an den örtlichen Bedürfnissen orientieren.

- » Der Charakter der **Verwaltung als Dienstleister** für die presbyterial-synodale Struktur wurde hervorgehoben. Die Rolle der Verwaltung ist es hierbei, Informationen so aufzubereiten, dass das Presbyterium auf dieser Basis sachgerechte und rechtssichere Entscheidungen treffen kann.
- » Zum Teil wurde die **Angst der „Bevormundung“** der Kirchengemeinden durch die Verwaltung geäußert. In der Diskussion wurde jedoch deutlich, dass bei einer zentralen Verwaltung, die für alle Kirchengemeinden gleichermaßen zuständig ist, eine Parteinahme für einzelne Kirchengemeinden nicht sehr wahrscheinlich ist. Die Aufgabenwahrnehmung in zentraler Form setzt den dienstleistenden Charakter für alle angehörigen Gemeinden voraus.
- » Wichtig bei einer zentralen Organisationsform ist eine **eindeutige Zuständigkeitsklärung** der Aufgabenwahrnehmung für die einzelnen Gemeinden.
- » Diese zentrale Verwaltung sollte auf **Ebene des Kirchenkreises** angebunden sein. Hier wird allerdings ein **Spannungsfeld** zwischen örtlicher Nähe und ausreichendem qualitativen Personalbestand gesehen. In der Diskussion spielten die unterschiedlichen Ausgangslagen (Ballungszentren vs. ländlicher Raum) eine Rolle. Aber auch das Erreichen einer „Mindestpersonalausstattung“ wird als notwendig erachtet. Der Begriff **„relative Ortsnähe“** wurde geprägt. Hierbei geht es um die Frage, ob Nähe einen „Bürobesuch“ (direktem Kontakt) bedingt, oder ob eine eindeutige Zuständigkeit und gute Erreichbarkeit auch eine Form der Nähe sein können.
- » Die **rechtliche Ausgestaltung** der Verwaltung wurde kontrovers diskutiert (Gemeindeverband vs. Organ des Kirchenkreises).
- » Die **Einbindung der kreiskirchlichen Verwaltung** in die zentrale Verwaltung wurde nicht als problematisch gesehen.

- » Der **Einsatz von Ehrenamtlern** für definierte Pflichtaufgaben einer zentralen Verwaltung wurde unterschiedlich diskutiert. Aspekte der Kostenersparnis wurden gegen eine kontinuierliche und „sichere“ Aufgabenwahrnehmung gestellt. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit einer stabilen Verwaltung gesehen, da das ehrenamtliche Engagement tendenziell abnimmt bzw. nicht mit Verwaltungsaufgaben „belastet“ werden soll.

### 3.5 Analyse verschiedener Organisationsmodelle

Die in der Evangelischen Kirche im Rheinland im Status-Quo vorhandenen bzw. **möglichen Organisationsmodelle** für Verwaltung wurden mit Vor- und Nachteilen erörtert:

- » Einzelverwaltung: Auf der Ebene einer Kirchengemeinde werden alle Verwaltungsaufgaben wahrgenommen.
- » Dezentrale Organisation: Mehrere Kirchengemeinden nehmen in einer gemeinsamen Verwaltung die Aufgaben wahr.
- » Zentrale Organisation: Eine zentrale Verwaltung nimmt die Aufgaben für alle Kirchengemeinden des Kirchenkreises wahr.
- » Kompetenzzentrum: Ein Kompetenzzentrum ist die Bündelung einzelner Aufgabengebiete auf überregionaler Ebene und bietet ein Höchstmaß an Spezialisierung.
- » Konkurrenzmodell: Hierbei können Kirchengemeinden alle bzw. ausgewählte Aufgaben an eine oder mehrere Verwaltungseinheiten vergeben. Auch ein Wechsel „regelmäßiger“ Wechsel der Verwaltungseinheiten ist nach einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vorgesehen.

Dabei wurden die zentrale Organisation sowie die Einrichtung von Kompetenzzentren als Formen gesehen, die im Weiteren näher betrachtet werden sollen.

### 3.6 Blick auf andere Landeskirchen

Folgende Landeskirchen wurden in den **Quervergleich** einbezogen:

- » Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz,
- » Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau,
- » Nordelbischen Evangelisch-Lutherische Kirche,
- » Evangelische Kirche von Westfalen
- » Evangelisch Lutherische Kirche in Bayern

Insgesamt ist eine **zentrale Wahrnehmung** von Verwaltungsaufgaben zumindest auf Kirchenkreisebene festzustellen.

**Aufgabenkataloge** mit Pflicht- und Wahlaufgaben sind mit einem unterschiedlichem Detailierungsgrad definiert.

### 3.7 Interviews

Kienbaum hat in der Zeit vom 06.04.11 bis 29.04.11 20 Interviewtermine wahrgenommen. Insgesamt haben 41 Gesprächspartner/innen an den Interviews teilgenommen. Gesprächspartner/innen waren Verwaltungsleitende, Supturen, Kirchmeister/innen, Pfarrer/innen und Vertreter von Gemeindebüros. Hierdurch konnten Erfahrungen aus 17 Kirchenkreisen aufgenommen werden.

Diese Gespräche haben in einer sehr konstruktiven Atmosphäre stattgefunden. Es wurde sowohl die Ist-Situation vor Ort als auch die perspektivische Ausrichtung von Verwaltung in der EKIR diskutiert.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurden folgende Kriterien berücksichtigt:

- » Regionales Gleichgewicht
- » Ballungsraum vs. ländlicher Raum



- » Einzelverwaltungen; Dezentrale Verwaltungen; Zentrale Verwaltungen sowie unterschiedliche Organisations- bzw. Rechtsformen
- » Vorgenommene oder geplante Veränderungen in den Kirchenkreisen

Ansprechpartner/innen für die (Gruppen-)Interviews sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Kirchenkreis	Anrede	Nachname	Zusatz
Altenkirchen	Herr	Danner	Verwaltungsamt des Kirchenkreises Altenkirchen
Düsseldorf	Herr	Küpper	Kirchenkreis Düsseldorf Verwaltung
Düsseldorf-Mettmann	Herr	Rindermann	Ev. Verwaltungsamt im Kirchenkreis Düsseldorf-Mettmann
Essen	Frau	Pelger	Ev. Gemeindeamt Essen-Nord-West
Essen	Herr	Breitenstein	Gemeindeamt Essen-Nord-Ost
Essen	Frau	Jansen	Gemeindeamt Essen-West und Rütterscheid
Gladbach-Neuss	Herr	Stapelfeld	Gemeinsames Ev. Gemeindeamt Neuss
Kleve	Frau	Weber	Rentamt des Ev. Kirchenkreises Kleve
Wesel	Frau	Störmer	Verwaltungsamt des Kirchenkreises Wesel
Jülich	Herr	Opländer	Gemeindeamt zu Düren
Koblenz	Herr	Bergweiler	Kirchenkreis Koblenz
Köln	Frau	Mathias	Ev. Friedenskirchengemeinde in Erfstadt; Gemeindeamt
Köln	Herr	Bachmann	AK Verwaltung für den Bereich des Ev. Kirchenverbandes Köln und Region
Krefeld-Viersen	Herr Pfr.	Pahlke	Ev. Kirchengemeinde Büderich; Gemeindeamt
Lennepe	Herr	Mähring	Gemeinsames Ev. Gemeindeamt Hückeswagen-Radevormwald
Obere Nahe	Herr	Hilt	Verwaltungsamt des Ev. Kirchenkreises Obere Nahe
Oberhausen	Herr	Ebert	Verwaltungsstelle des Ev. Kirchenkreises Oberhausen
Oberhausen	Frau	Marzahn	Ev. Kirchengemeinde Königshardt-Schmactendorf; Gemeindeamt
Saar-West	Frau	Lofi	Verwaltungsamt des Kirchenkreises Saar-West
Saar-West	Frau	Mailänder	Ev. Kirchengemeinde Kölln; Gemeindeamt
Wuppertal	Frau	Schulz	Gemeindeamt der Ev. Kgm. Wuppertal-Ronsdorf
An Sieg und Rhein	Frau	Sdunzik	Ev. Kirchengemeinde Siegburg; Gemeindeamt

In den geführten Interviews wurde deutlich, dass vermeintliche „**Konkurrenzmodelle**“ zwischen Verwaltungseinheiten **nicht bestehen**. Im Status-Quo ist festzustellen, dass:

- » ein „ständiger“ Wechsel aller Verwaltungsaufgaben von Kirchengemeinden oder auch nur von Teilaufgaben nicht existiert
- » grds. alle Verwaltungsaufgaben von einer Verwaltung wahrgenommen werden
- » Kirchenkreisgrenzen mit den Verwaltungsgrenzen nicht immer deckungsgleich sind.

Neben den Pflichtaufgaben können die zentralen Verwaltungen Wahlaufgaben für einzelne Kirchengemeinden anbieten.

In der Gesamtbetrachtung ist eine Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben festzustellen. Dabei spielt die tlw. geringe

Personalausstattung zur Bewältigung zunehmend komplexer Fachaufgaben eine wesentliche Rolle. Auch bei größeren Verwaltungseinheiten wurden Vollzugsdefizite bei der Aufgabenwahrnehmung deutlich, z.B. Bau- und Liegenschaften.

Die Ausgestaltung der Organisationsform wurde aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert. Dabei wurden:

- » von einer Verbandslösung eine unabhängigere Vertretung der Gemeindeinteressen gegenüber dem Kirchenkreis gesehen.
- » für ein Kreiskirchenamt eine Erleichterung für die Planung und Wahrnehmung von gemeinsamen Aufgaben gesehen.

Eine Bewertung der Vor- und Nachteile der Modelle wurde jeweils aus der örtlichen Sicht vorgenommen.

### **3.8 Befragung des Dezernates für Kirchenkreisangelegenheiten**

Um auch die Erfahrungen des Landeskirchenamtes mit den unterschiedlichen Verwaltungsformen in das Projekt mit einfließen zu lassen, wurde eine Befragung des zuständigen Dezernates vorgenommen. Folgende Ergebnisse können dabei festgehalten werden:

#### **1. "Schaltstelle":**

- » Der Kirchenkreisverwaltung bzw. der Superintendentur kommt eine entscheidende Rolle zu, indem dort die notwendigen Informationen, die für die Bearbeitung der Vorgänge im Landeskirchenamt notwendig sind, gebündelt sein sollten.
- » Auf der anderen Seite sollte sie Unterstützungsfunktion für die Kirchengemeinden haben, indem z.B. Informationen vom Landeskirchenamt eingeholt und weitergegeben werden.
- » Sie sollte über den Beratungsstand des KSV informiert sein.

## 2. Erreichbarkeit/Verlässlichkeit:

- » Eine telefonische Erreichbarkeit und angemessen lange Bearbeitungszeit von Anfragen sollte gegeben sein.
- » Es mangelt oft an Vertretungsregelungen, Anrufe gehen ins Leere, weil die Superintendentur nicht besetzt ist.

## 3. Qualifizierte Begleitung:

- » Eine qualifizierte Begleitung der Leitungsorgane ist sicherzustellen, so dass vollständige und richtige Beschlüsse beim LKA eingehen.
- » Das Vorhandensein von qualifizierten Mitarbeitenden (z.B. im Personalwesen) erleichtert die Zusammenarbeit.

## 4. Gemeindebüro:

- » Gemeindebüros sollten der Unterstützung von Pfarrern und anderen Mitarbeitenden dienen. Sie sind nicht zur Gremienbegleitung oder für Personalbearbeitung geeignet.

### 3.9 Superintendentenkonferenz

In der Superintendentenkonferenz am 23. Mai 2011 wurden nach einer Vorstellung der bisherigen Erkenntnisse folgende **Themen in Arbeitsgruppen** erörtert:

- » Trägerschaft einer zentralen Verwaltung bei einem Verband
- » Trägerschaft einer zentralen Verwaltung auf Kirchenkreisebene
- » Welche Alternativen, neuen Konzepte könnten die klassische Aufsichtsfunktion ersetzen, vereinfachen, verschlanken? Welche Form von Aufsicht ist noch notwendig, wenn Qualitätssicherungssysteme installiert sind?
- » Wahrnehmung von Verwaltung kirchenkreisübergreifend (2 Kirchenkreise: eine Verwaltung)

- » Das Gegenüber von Verwaltungsleitung und Superintendent/in und/oder Delegation. Ist neue Rollenbestimmung notwendig?

Als Ergebnisse der Superintendentenkonferenz wurde festgehalten, dass fast überwiegend ein sogenanntes Kirchenkreismodell befürwortet wird, weil es die meisten Vorteile in sich vereint. Folgende Aspekte wurden herausgearbeitet:

- » Superintendent/in und KSV müssen für ihre Aufgaben auf qualifiziertes Personal zurückgreifen können. Dies ist im Normalfall in den Superintendenturen nicht vorhanden.
- » Superintendent/in und KSV müssen auf Daten und Informationen zurückgreifen können, um neue notwendige Aufsichtsmechanismen (Warnsysteme, Berichte...) entwickeln zu können.
- » Eine qualifizierte Verwaltung kann alte Aufsichtsinstrumente insbesondere Genehmigungen überflüssig machen. Dies dient der Verwaltungsvereinfachung.
- » Neue Ebenen und Doppelstrukturen (Verband/Kirchenkreis) sollten vermieden werden.
- » Eine Delegation von „Geschäften der laufenden Verwaltung“ auf Verwaltungen (z.B. durch Wertgrenzen) wird befürwortet, da dann klare Regelungen hinsichtlich der Verantwortung der Verwaltung bestehen.
- » Es besteht Sorge, dass bei Veränderungen der bisherigen Struktur funktionierende Systeme zerstört werden und große Unruhe entsteht. Aus diesem Grund wird z.T. für weniger optimale Modelle votiert bzw. großzügige Übergangsfristen gefordert.

### 3.10 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die aus den Aktivitäten des Projektverlaufs gewonnenen Erkenntnisse wurden in verschiedenen Sitzungen der Arbeitsgruppe gespiegelt.

Daraus lassen sich folgende Leitsätze für die Modellentwicklung ableiten: Die Wahrnehmung von klassischen Verwaltungsaufgaben der Kirchengemeinden sollten zukünftig in einer zentralen Verwaltung erfolgen. Empfehlenswert ist, die zentrale Verwaltung an einem Standort wahrzunehmen.

Als Gründe hierfür werden gesehen:

- » Die in den letzten Jahren **gestiegenen Anforderungen** in den klassischen Verwaltungsaufgaben wie z.B. im Personalwesen, im Finanzwesen und im Bau- und Liegenschaftswesen stellen sowohl die Presbyterien als auch die Verwaltungen zunehmend vor steigende Herausforderungen.
- » Diese können nur mit entsprechend **qualifiziertem Personal** in den jeweiligen Aufgabengebieten der Verwaltung wahrgenommen werden. Dies führt letztlich zu einer sicheren Rechtsanwendung und einer „Entlastung“ beruflicher und ehrenamtlicher Mitarbeitender von Verwaltungsaufgaben.
- » Neben dem Aspekt der Qualitätssicherung in der Aufgabenwahrnehmung besteht durch eine zentrale Verwaltung die Möglichkeit, den **Kirchenkreis als Planungs- und Koordinierungsebene** auch verwaltungstechnisch abzubilden (Rahmenkonzept für den Pfarrdienst, Regionalisierungsprozesse).
- » **Optimierung der Steuerungs- und Aufsichtsinstrumente** (z.B. Berichtswesen)

#### 4. Aufgabendefinition

In den folgenden Seiten werden Erläuterungen und Empfehlungen zu den einzelnen Fachaufgaben gegeben. Dabei wird zwischen **Pflicht- und Wahlaufgaben** unterschieden, wobei die Wahlaufgaben nicht abschließend definiert sind. In dem nachfolgend definierten Aufgabenkatalog sind die Pflichtaufgaben mit „P“ und die Wahlaufgaben mit „W“ gekennzeichnet.

**Bei der Aufgabendefinition haben wir uns von einem Modell mit einer zentralen Verwaltungsstruktur leiten lassen.**

**Das Modell sieht nicht vor, die verfassungsrechtlichen Aufgaben und Kompetenzen des Ehrenamtes, z.B. Kirchmeister/in, zu beschneiden.**

Für einige Aufgaben, die ein besonderes Wissensspektrum erfordern, werden Aussagen zur **Mindestpersonalausstattung** insbesondere aus Gründen der Qualitätssicherung sowie der Steigerung der Wirtschaftlichkeit getroffen. Diese Orientierungswerte leiten sich ab aus:

- » Empfehlungen, die in anderen Landeskirchen getroffen wurden, z.B. Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern, Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Evangelische Kirche von Westfalen
- » Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Interviews sowie der überlassenen Unterlagen
- » Erfahrungswerten in Verwaltungen vergleichbarer Größenordnung

Bei den Vorschlägen zur Aufgabenwahrnehmung haben wir geprüft, ob die Aufgaben jeweils von einer „Zentrale Verwaltung“ einschl. Kompetenzzentren, einem „Gemeindebüro“ oder durch „Ehrenamtliche“ wahrgenommen werden können. Auch eine Vergabe an Dritte wurde geprüft. Sofern diese Möglichkeit erfüllt ist, sind diese Aufgaben in dem Aufgabenkatalog mit „X“ gekennzeichnet.

Die empfohlenen Orientierungswerte für die Mindestpersonalausstattung stellen **keine Personalbedarfsbemessung** dar.

Eine **quantitative und qualitative Personalbemessung** ist nicht Gegenstand der Modellentwicklung zur Verwaltungsstruktur. Sie ist im

Rahmen einer **Umsetzung** auf der Grundlage der jeweiligen örtlichen Verhältnisse vorzunehmen.

Die Inanspruchnahme von Wahlaufgaben sollte für einen verbindlichen Zeitraum vereinbart werden, um verlässliche Personalplanungen im Verwaltungsamt vornehmen zu können. Dies ist individuell auszugestalten, wobei grundsätzlich eine Dienstleistungspflicht der zentralen Verwaltung besteht.

Im Folgenden werden folgende Aufgaben näher beschrieben:

1. Gremienarbeit/Betreuung der Leitungsorgane
2. Personalwesen
3. Finanzwesen
4. Bau- und Liegenschaftswesen
5. Kirchenbuch / Meldewesen / Amtshandlungen
6. Friedhofswesen
7. Kindertagesstätten
8. IT-Betreuung
9. Zentrale Dienste
10. Leitungsaufgaben
11. Sonstige Aufgaben
  - 11.1 Organisation und Controlling
  - 11.2 Weitere sonstige Aufgaben

#### 4.1 1. Gremienarbeit/Betreuung der Leitungsorgane

Die **Intensität** der Betreuung der Leitungsorgane der Gemeinden stellt sich in den einzelnen Verwaltungseinheiten **unterschiedlich** dar. Die Betreuungsspanne reicht von einer auf den jeweiligen Bedarf abgestellten Teilnahme an Sitzungen der Leitungsorgane bis zu einer „rundum sorglos Betreuung“ in den Sitzungen.

In vielen zentralen Verwaltungen sind „**Gemeindesachbearbeiter/in – Gremienbetreuer/in**“ neben ihrer Fachfunktion als zentrale Ansprechperson für die Belange einer Gemeinde eingesetzt. Hierdurch wird eine transparente und eindeutige Ansprechsituation sowie eine

ganzheitliche Sichtweise für die Gemeinden ermöglicht. Hierdurch soll auch die Interessenvertretung der Kirchengemeinde im zentralen Verwaltungsamt sichergestellt werden.

## Empfehlungen

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Presbyterium/KSV und Verwaltung ist sicherzustellen.

Die Gremienbegleitung sollte innerhalb der Verwaltung **eindeutig zugewiesen** (eindeutiger Ansprechpartner) werden. Die Form der Gremienbegleitung sollte zwischen den Beteiligten vereinbart werden.

Die Gemeindegremienbearbeiter/innen sollten eine **aktive Beratungsfunktion**, ggf. durch örtliche Präsenz, sicherstellen. Dies wirkt Befürchtungen über eine anonyme zentrale Verwaltung entgegen.

Bei den Pflichtaufgaben bezieht sich die Unterstützungsleistung auf das Presbyterium, den KSV und die Fachausschüsse, auf die Entscheidungsrechte delegiert sind.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
1	Betreuung der Leitungsorgane / Ausschüsse				
1.1	Vorbereitung von Sitzungen mit der/dem Vorsitzenden inkl. Beschlussvorschläge	P			
1.2	Erstellung der Einladungen	W			
1.3	Teilnahme an den Sitzungen der Leitungsorgane / Ausschüsse	W			
1.4	Protokollführung und Sitzungsniederschriften	W	X	X	
1.5	Beschlusskontrolle / Vollzug der Beschlüsse	P			
1.6	Koordinatorfunktion zwischen Verwaltung und Leitungsorganen	P			

Zur **Qualitätssicherung** sollten die **Vorlagen** bzw. Beschlussentwürfe in der **zentralen Verwaltung** vorbereitet werden, um die Protokollführung und die Nachbereitung der Sitzungen möglichst effektiv zu gestalten.

Auch die **Koordinierungsfunktion** des Gemeindegremienbearbeiters / der Gemeindegremienbearbeiterin innerhalb der zentralen Verwaltung stellt ein wesentliches **Instrument zur Qualitätssicherung** dar.



## 4.2 2. Personalwesen

Das Aufgabenfeld des Personalwesens ist in den letzten Jahren **zunehmend komplexer** geworden.

**Tarifrechtliche Neuerungen** (z.B. Teilzeit- und Befristungsgesetz, AGG) sowie ständige Änderungen im **Sozialversicherungsrecht** erfordern eine qualifizierte Sachbearbeitung.

Die Bearbeitung von Vertiefungsgebieten ist in kleineren Verwaltungseinheiten wirtschaftlich nicht möglich.

- » Das Personalwesen unterteilt sich in die Bereiche:
  - » Personalwirtschaft, -planung
  - » Personalbetreuung
  - » Personalabrechnung (tlw. über Z-Gast, Verbandslösung)
  - » Personalentwicklung (inkl. Ausbildung)

Eine konsequente **Personalentwicklung** konnte sowohl für die Mitarbeitenden als auch hinsichtlich einer befähigenden Funktion des Ehrenamtes **nicht** festgestellt werden. Hier besteht Handlungsbedarf.

### Empfehlungen

Das Personalwesen ist eine **Pflichtaufgabe der Verwaltung**, Wahlaufgaben werden zzt. nicht gesehen.

Die Personalfälle der Kirchengemeinden, einschl. deren Einrichtungen, sowie die Personalfälle der zentralen Verwaltung und des Kirchenkreises sollten gemeinsam betreut werden. Dies ist unabhängig von der gewählten Organisationsform des zentralen Verwaltungsamtes zu beachten.

Gerade mit Blick auf die **anstehenden Planungsprozesse**, bei denen der Kirchenkreis eine zentrale Planungsgröße darstellt, sollte das **Personalwesen zentral organisiert** sein.

Neben dem Aspekt der Personalentwicklung für die Mitarbeitenden ist ebenfalls eine **Stärkung der Personalentwicklung** i.S. einer befähigenden Verwaltung zur **Unterstützung des Ehrenamtes** notwendig. Dies ist auch Aufgabe des Gemeindegachbearbeiters / der Gemeindegachbearbeiterin.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
2	Personalwesen				
2.1	Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	P			
2.2	Laufende Bearbeitung von Personalfällen	P			
2.3	Zahlbarmachung der Bezüge (z.B. mit Z-Gast, Verband)	P			X
2.4	Stellenplannangelegenheiten	P			
2.5	Personalkostenplanungen	P			
2.6	Personalentwicklung	P			

(Vollzeitkräfte) für erforderlich, um Vertretungsregelungen sicherstellen zu können und Vertiefungsgebiete bedienen zu können.

#### 4.3 3. Finanzwesen

Die Wahrnehmung von Aufgaben des Haushalts-, Finanz- und Rechnungswesens im Zuge der Haushaltsplanung und Ausführung erfolgt in der Regel arbeitsteilig auf der Grundlage individueller Vereinbarungen zwischen Gemeinde und Verwaltungsamt.

Das **Gemeindebüro** erledigt im Bereich des Haushalts-, Finanz- und Rechnungswesens **vorbereitende Arbeiten**.

Das kirchliche Finanz und Rechnungswesen ist derzeit im Umbruch. In den kirchlichen Verwaltungen der EKIR erfolgt zu unterschiedlichen Zeitpunkten bis zum Jahr 2015 die **Einführung des Neuen Kirchlichen Finanzwesens (NKF)** auf kaufmännischer Grundlage. Dies führt zumindest in der Einführungsphase zu Mehraufwand für Verwaltungen und Leitungsgremien.

## Empfehlungen

Ein- und Ausgangsrechnungen werden durch die **Kirchengemeinden** auf sachliche und/oder rechnerische Richtigkeit geprüft. Sie sollten digitalisiert, mit Hilfe des **Web-Vorsystems** erfasst, kontiert, angeordnet sowie zur Zahlung und Buchung elektronisch freigegeben werden.

Den **Kirchengemeinden haben ein „Leserecht“** für ihre Haushalte (bzw. Haushalte der Einrichtungen) im Datenverarbeitungssystem, um sich selbständig einen Überblick zur finanziellen Situation verschaffen zu können.

Die eigentliche Buchung sowie die Bearbeitung aller fachlich schwierigeren Geschäftsvorfälle erfolgen im zentralen Verwaltungsamt.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
3	Finanzwesen				
3.1	Kirchensteuerverteilstelle	P			
3.2	Aufstellen der Haushaltsplanung	P			
3.3	Haushaltsausführung	P	X	X	
3.4	Erstellung von Jahresabschlüssen	P			
3.5	Finanz- und Vermögensverwaltung	P			
3.6	Zuschusswesen / Verwendungsnachweise	P			
3.7	Finanzbuchhaltung / Kassenwesen	P			
3.8	Abrechnung von Freizeiten	W	X		

Kienbaum hält zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Sachbearbeitung eine **Mindestpersonalausstattung von 3 VZK** für erforderlich, um Vertretungsregelungen sicherstellen zu können und Vertiefungsgebiete bedienen zu können.

#### 4.4 4. Bau- und Liegenschaftswesen

Schwerpunkt des Bau- und Liegenschaftswesens sind zumeist die Nebenkostenabrechnungen der Gebäude und verwaltungsmäßige Abwicklung von kleineren Bauunterhaltungsmaßnahmen. Ebenfalls werden Grundstücksgeschäfte dort wahrgenommen.

Ein **strategisches Immobilienmanagement** findet überwiegend **nicht** statt, muss aber in Anbetracht der vorhandenen Vermögenswerte zukünftig eine größere Bedeutung erhalten.

Vielfach wird das gesamte Leistungsspektrum **ingenieurmäßiger Leistungen an Dritte vergeben**. Ein gewisser Steuerungsaufwand (Bauherrenfunktion) verbleibt in der Verwaltung, soweit dieser nicht von Baukirchmeistern wahrgenommen wird.

In den befragten Verwaltungseinheiten wurde deutlich, dass nur *eine* „klassische Bauabteilung“ mit ingenieurmäßigen Leistungen in einer zentralen Verwaltung eingerichtet ist.

Das Aufgabenfeld ist zumeist durch ein hohes Engagement der Baukirchmeisterinnen und Baukirchmeister geprägt. Eine Abstimmung mit der Verwaltung erfolgt mit unterschiedlicher Intensität.

#### **Empfehlungen**

Die verwaltungs- und ingenieurmäßige Bearbeitung von Angelegenheiten des Bau- und Liegenschaftswesens sollte in einer zentralen Verwaltung wahrgenommen werden. Dabei sollte insbesondere „technischer Bausachverstand“ in der zentralen Verwaltung vorgehalten werden, um eine fundierte Analyse über die wirtschaftliche Verwendung von Gebäuden und Liegenschaften – auch gemeindeübergreifend - sicherzustellen. Hier gilt es auch die Anforderungen, die sich aus Gründen der demographischen Entwicklung der Gemeindeglieder an die vorhandene bzw. geplante Bausubstanz ergeben, zu erkennen und bautechnisch umzusetzen bzw. die Gemeinden dabei zu unterstützen.

In Anbetracht der Delegation von Aufgaben der Vermögensverwaltung (Rechtsverordnung zur Delegation vom 03.09.1992) auf die Kirchenkreise sollte dabei die **Funktion eines „Technischen Bausachverständigen“** eingerichtet werden. Aus Gründen der

**Qualitätssicherung** sollte ein entsprechendes **Netzwerk** gepflegt und verbindliche Fachfortbildungen/-tagungen institutionalisiert werden.

In Anbetracht der **Vermögenswerte kirchlicher Immobilien** sollte ein **strategisches Immobilienmanagement** aufgebaut werden.

Zwischen den im Bau- und Liegenschaftswesen Beteiligten sollte folgende Aufgabenabgrenzung vorgenommen werden:

- » **Baukirchmeister/in**, z.B.:  
Aufsicht über die Grundstücke, Gebäude (Art. 22 II KO), Koordination von Aufgaben des Bau- und Liegenschaftswesens in der Kirchengemeinde, inkl. Bauunterhaltung, Baubegehungen, Prioritätensetzung, Neu- und Umbaumaßnahmen, Architektenverträge Gebäudestrukturfragen und Energiemanagement
- » **„Technischer Bausachverständiger“**, z.B.:  
Unterstützung der Kirchengemeinden bei Baubegehungen, Prioritätensetzung und Bauunterhaltung. Projektsteuerung und -controlling bei Neu- und Umbaumaßnahmen, Beratung bei Architektenverträgen, Gebäudestrukturfragen, Energiemanagement.
- » **Kompetenzzentrum**, z.B.:  
Grundlagenarbeit, Qualitätssicherung, Vernetzung

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
4	Bau- und Liegenschaften				
4.1	Strategisches Immobilienmanagement	P*			
4.2	Bearbeitung veranlagter Grundstücke	P			
4.3	Kauf-Verkauf von Grundstücken	P			
4.4	Miet- und Pachtangelegenheiten	P			
4.5	Erbbaurechtsangelegenheiten	P			
4.6	Bauunterhaltung	P		X	X
4.7	Projektsteuerung Investitionen/Erweiterungsbauten	P			X
4.8	Versicherungsangelegenheiten	P			
4.9	Denkmalschutzangelegenheiten	P			
4.10	Entwidmungen	P			
4.11	Energiemanagement	P			

Abb. 7: Bau- und Liegenschaftswesen

\* ggf. Wahrnehmung im Kompetenzzentrum

Die Anforderungen, die sich aus einem rechtmäßigen Vergabeverfahren und der Vermeidung von Korruption ergeben, erfordern eine Einbindung der Verwaltung.

**In Anbetracht der Neuausrichtung der Aufgaben im Bau- und Liegenschaftswesen sollten mindestens 1 VZK für Verwaltungsaufgaben und 1 VZK für Technischen Bausachverstand** vorgehalten werden, um eine **Kernkompetenz** in der Verwaltung zu institutionalisieren, die in die Prozesse eingebunden ist. Dies kann auch über die Einbindung externen Sachverständes Dritter erfolgen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass –auch bei einer Vergabe an Dritte - bautechnischer Sachverstand in der zentralen Verwaltung nötig ist, um gemeindeübergreifende Aspekte, z.B. bautechnische Anforderungen, die sich aus der demographischen Entwicklung ergeben, auch gemeindeübergreifend beurteilen zu können. Dies kann bei einer ständigen Einbindung in die Verwaltungsgeschäfte eines zentralen Verwaltungsamtes sichergestellt werden.

#### **4.5 5. Kirchenbuch / Meldewesen / Amtshandlungen**

Die Daten aus dem Meldewesen sind einerseits maßgebliche Bestimmungsgrößen für die Finanzausstattung und dienen andererseits als Grundlage für die Betreuung der Gemeindeglieder.

Eine einheitliche Sachbearbeitung des kirchlichen Meldewesens ist durch die eingesetzte Standardsoftware sichergestellt.

Für Kirchengemeinden, die über kein eigenes Gemeindebüro verfügen, werden diese Aufgaben in der zentralen Verwaltung wahrgenommen.

## Empfehlungen

Die Tätigkeit der Koordinationsstelle, der Bearbeitung von Ein- und Austritten, der Pflege und Auswertung der Daten sowie des Datenschutzes sollten als Pflichtaufgaben angeboten werden.

Die übrigen Verwaltungsaufgaben können im Gemeindebüro wahrgenommen werden.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
5	Kirchenbuchangelegenheiten				
5.1	Koordinationsstelle Meldewesen	P			
5.2	Meldewesen	W			
5.3	Führung des Kirchenbuches	W	X		
5.4	Beurkundungen	W	X		
5.5	Ein-/Austritte	P			
5.6	Pflege und Auswertung Daten Meldewesen	P			
5.7	Datenschutz	P			

Abb. 8: Kirchenbuch / Meldewesen / Amtshandlungen

## 4.6 6. Friedhofswesen

Die Aufgaben im Bereich des Friedhofswesens stellen sich regional unterschiedlich dar. Die Spannweite der Aufgabenerledigung reicht von der Gründung eines Friedhofsverbandes bis zur Friedhofsverwaltung in Einzelverwaltungen.

### Empfehlungen

Eine eindeutige Empfehlung für die Zuordnung der Aufgaben des Friedhofswesens erfolgt nicht. Die Zuordnung sollte unter Berücksichtigung der jeweils örtlichen Besonderheiten erfolgen. Dabei ist die Friedhofsverwaltung durch einen Friedhofsverband vorstellbar.

Existiert **kein Verband**, dann sollte die Aufgabe als **Pflichtaufgabe** der zentralen Verwaltung wahrgenommen werden.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
6	Friedhofswesen				
6.1	Friedhofssatzung einschl. Gebührenkalkulation	P*			
6.2	Bestattungsangelegenheiten	W	X		
6.3	Bestattungsgebühren einschl. Widersprüche	P*			
6.4	Angelegenheiten der Friedhofsordnung	P*			
6.5	Aufgaben der Friedhofsunterhaltung	P*			X

Abb. 9: Friedhofswesen

\*: Existiert kein Verband, dann sollte die Aufgabe als Pflichtaufgabe der zentralen Verwaltung wahrgenommen werden.

#### 4.7 7. Kindertagesstätten

Die Trägerschaft und die Verwaltung von Kindertagesstätten sind unterschiedlich ausgeprägt. Die Spannbreite reicht von:

- » Trägerschaft und Verwaltung in einer Kirchengemeinde,
- » Trägerschaft Kirchengemeinde – Verwaltung in einer zentralen Verwaltung
- » Trägerschaft Kitaverband - Verwaltung in einer zentralen Verwaltung
- » Trägerschaft Verein – Verwaltung in einer zentralen Verwaltung



## Empfehlungen

Soweit die Kindertagesstätten in Trägerschaft einer Kirchengemeinde oder des Kirchenkreises liegen, sollte die Verwaltung der Kindertagesstätten in einer zentralen Verwaltung erfolgen.

Ab einer gewissen Größe kann es sinnvoll sein, alle im Zusammenhang mit Kitas anfallenden Aufgaben (Personal, Finanzen, Fachberatung) in einer gesonderten Abteilung zu organisieren.

Befinden sich die Kindertagesstätten in einer anderen Trägerschaft (z.B. Verein), sollten die Verwaltungsaufgaben in der zentralen Verwaltung wahrgenommen werden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang die Umsatzsteuerproblematik zu beachten.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
7	Kindertagesstätten				
7.1	Verwaltungsaufgaben Kita-Angelegenheiten einschl. Zuschusswesen und Verwendungsnachweise	P			
	<i>Die Aufgaben der Personalbetreuung und des Finanzwesens sind in den jeweiligen Fachaufgaben enthalten</i>				

Abb. 10: Kindertagesstätten

#### 4.8 8. IT-Betreuung

Eine eindeutige und adäquate personelle Ausstattung für die IT-Betreuung in einer Verwaltung konnte nicht festgestellt werden.

Vielfach werden die Aufgaben von Dritten wahrgenommen. Dabei kann es sich um eine Vergabe der Aufgabe an eine Fachfirma handeln. Aber auch Ehrenamtliche nehmen diese Aufgabe für einzelne Verwaltungen wahr.

Eine einheitliche IT-Strategie liegt nicht vor.

#### Empfehlungen

Eine IT-Strategie (u.a. Harmonisierung Hard- und Software, Struktur, Datensicherheit) ist zu empfehlen und sollte wegen der Komplexität und Bedeutung in einem gesonderten Konzept aufgearbeitet werden.

Dabei sollte auch geprüft werden, ob eine IT-Beratung auf landeskirchlicher Ebene institutionalisiert werden kann.

Die Personalausstattung im IT-Bereich ist stark von der vorhandenen IT-Struktur und den eingesetzten Fachverfahren abhängig.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
8	IT-Angelegenheiten				
8.1	Übergreifende IT-Angelegenheiten, z.B. Steuerung der IT-Verfahren, Netzwerkbetreuung, Internet-Auftritt, Telekommunikation	P			X
8.2	Betreuung der PC-Arbeitsplätze der Verwaltung	P			X
8.3	Betreuung der PC-Arbeitsplätze Dritter, z.B. Kitas, Gemeindebüro)	P			X

Abb. 11: IT-Betreuung

Als **Mindestpersonalausstattung** bei der derzeitigen IT-Struktur und bei Eigenerledigung empfehlen wir ca. **1,5 VZK**.

Unter Berücksichtigung der überwiegend festgestellten Fremdvergabe von IT-Leistungen kann die empfohlene Mindestpersonalausstattung unterschritten werden.

#### 4.9 9. Zentrale Dienste

Überwiegend werden folgende Aufgaben wahrgenommen: Empfang/Telefonzentrale, Hausmeister, Reinigungsdienste, Botendienste, Postversand, Druckerei, Schriftgutverteilung, Archiv.

Die Wahrnehmung der zentralen Dienste ist insbesondere abhängig von der Art der jeweiligen Gebäudenutzung, z. B. alleinige Nutzung versus Nutzergemeinschaft mit Dritten sowie der Architektur der Gebäude.

##### **Empfehlungen**

Ein einheitlicher Standard der Aufgabenwahrnehmung kann im Rahmen dieses Konzeptes sinnvoller Weise nicht definiert werden.

#### 4.10 10. Leitungsaufgaben

Unter Leitungsaufgaben werden folgende Aspekte verstanden:

- » die Verwaltungsleitung mit Führungsverantwortung gegenüber den Beschäftigten einer Verwaltung
- » die Vertretung der Verwaltung z.B. gegenüber der Landeskirche, den Kirchengemeinden, Verbänden, Kommunen
- » fachliche Leitung von Aufgabenbereichen, z.B. Finanzen

Die Auswertung der vorliegenden Unterlagen sowie die Interviews haben deutlich gemacht, dass Führungs- und Leitungsaufgaben im klassischen Sinne nicht in allen Organisationen wahrgenommen werden.

Selbst in Verwaltungseinheiten in einer Größenordnung bis zu ca. 15 VZK werden Leitungsaufgaben oftmals in Kombination mit klassischer Sachbearbeitung für Fachaufgaben wie z.B. Personal wahrgenommen.

## Empfehlungen

Für die Entwicklung eines zukünftigen Modells der Verwaltungsstruktur in der EKIR halten wir zur Sicherstellung eines angemessenen Qualitätsstandards eine konsequente Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben – über die Leitungsanteile von Fachaufgaben hinaus – für erforderlich. Dies ergibt sich aus der nachfolgenden Definition von Führungs- und Leitungsaufgaben:

- » Verantwortung für die Verwaltungsarbeit
- » Vertretung der Arbeit nach außen
- » Ziele setzen und deren Erreichung kontrollieren
- » Steuerung der Organisation
- » Qualitätssicherung
- » Mitarbeitende einsetzen und motivieren, Personalentwicklung sicherstellen
- » Aufgabenentwicklung beobachten

Für **Leitungstätigkeiten im engeren Sinne** (ohne Leitung von Fachaufgaben) sollte eine **Mindestpersonalausstattung von 1,0 VZK** nicht unterschritten werden.

Für die Wahrnehmung der einzelnen **Fachaufgaben** sollten zusätzlich „interne“ **Leitungsanteile** (Leitungsspanne 1: 15) berücksichtigt werden.

#### **4.11 11. Sonstige Aufgaben**

##### **4.11.1 11.1 Organisation und Controlling**

Eine „institutionalisierte“ Aufgabenwahrnehmung findet bisher nur vereinzelt statt.

Anstehende organisatorische Veränderungsprozesse im Innen- und Außenverhältnis, die Begleitung von Veränderungsprozessen, z.B. durch die Einführung des NKF erfordern jedoch eine konsequente Aufgabenwahrnehmung.

Ein institutionalisierter Organisationsbereich und Controlling wird auch als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung gesehen.

Ein ausreichender Stundenumfang für die Aufgaben ist gerade bei Veränderungsprozessen notwendig, um diese effektiv und effizient wahrnehmen zu können (ca. 4 Stunden pro Woche sowohl für Organisation als auch für Controlling).

##### **4.11.2 11.2 Weitere sonstige Aufgaben**

Aussagen zu weiteren sonstigen Aufgabenfeldern, z.B. zur verwaltungsmäßigen Betreuung von Altenheimen, Tagungsstätten, Stiftungen können im Rahmen dieses Modells nicht erfolgen.

## 4.12 Aufgabendefinition – Übersicht

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
1	Betreuung der Leitungsorgane / Ausschüsse				
1.1	Vorbereitung von Sitzungen mit der/dem Vorsitzenden inkl. Beschlussvorschläge	P			
1.2	Erstellung der Einladungen	W			
1.3	Teilnahme an den Sitzungen der Leitungsorgane / Ausschüsse	W			
1.4	Protokollführung und Sitzungsniederschriften	W	X	X	
1.5	Beschlusskontrolle / Vollzug der Beschlüsse	P			
1.6	Koordinatorenfunktion zwischen Verwaltung und Leitungsorganen	P			
2	Personalwesen				
2.1	Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	P			
2.2	Laufende Bearbeitung von Personalfällen	P			
2.3	Zahlbarmachung der Bezüge (z.B. mit Z-Gast, Verband)	P			X
2.4	Stellenplannangelegenheiten	P			
2.5	Personalkostenplanungen	P			
2.6	Personalentwicklung	P			
3	Finanzwesen				
3.1	Kirchensteuerverteilstelle	P			
3.2	Aufstellen der Haushaltsplanung	P			
3.3	Haushaltsausführung	P	X	X	
3.4	Erstellung von Jahresabschlüssen	P			
3.5	Finanz- und Vermögensverwaltung	P			
3.6	Zuschusswesen / Verwendungsnachweise	P			
3.7	Finanzbuchhaltung / Kassenwesen	P			
3.8	Abrechnung von Freizeiten	W	X		
4	Bau- und Liegenschaften				
4.1	Strategisches Immobilienmanagement	P*			
4.2	Bearbeitung veranlagter Grundstücke	P			
4.3	Kauf-/Verkauf von Grundstücken	P			
4.4	Miet- und Pachtangelegenheiten	P			
4.5	Erbbaurechtsangelegenheiten	P			
4.6	Bauunterhaltung	P		X	X
4.7	Projektsteuerung Investitionen/Erweiterungsbauten	P			X
4.8	Versicherungsangelegenheiten	P			
4.9	Denkmalschutzangelegenheiten	P			
4.10	Entwurmungen	P			
4.11	Energiemanagement	P			

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben	Wahrnehmung durch			
		Zentrale Verwaltung	Gemeindebüro	Ehrenamtliche	Vergabe an Dritte
5	Kirchenbuchangelegenheiten				
5.1	Koordinationsstelle Meldewesen	P			
5.2	Meldewesen	W			
5.3	Führung des Kirchenbuches	W	X		
5.4	Beurkundungen	W	X		
5.5	Ein-/Austritte	P			
5.6	Pflege und Auswertung Daten Meldewesen	P			
5.7	Datenschutz	P			
6	Friedhofswesen				
6.1	Friedhofssatzung einschl. Gebührenkalkulation	P*			
6.2	Bestattungsangelegenheiten	W	X		
6.3	Bestattungsgebühren einschl. Widersprüche	P*			
6.4	Angelegenheiten der Friedhofsordnung	P*			
6.5	Aufgaben der Friedhofsunterhaltung	P*			X
7	Kindertagesstätten				
7.1	Verwaltungsaufgaben Kita-Angelegenheiten einschl. Zuschusswesen und Verwendungsnachweise	P			
<i>Die Aufgaben der Personalbetreuung und des Finanzwesens sind in den jeweiligen Fachaufgaben enthalten</i>					
8	IT-Angelegenheiten				
8.1	Übergreifende IT-Angelegenheiten, z.B. Steuerung der IT-Verfahren, Netzwerkbetreuung, Internet-Auftritt, Telekommunikation	P			X
8.2	Betreuung der PC-Arbeitsplätze der Verwaltung	P			X
8.3	Betreuung der PC-Arbeitsplätze Dritter, z.B. Kitas, Gemeindebüro)	P			X

Abb. 12: Aufgabendefinition - Übersicht

## 5. Aufgaben im Gemeindebüro

Das Gemeindebüro ist in der Regel eine Einrichtung der jeweiligen Kirchengemeinde. Sie entscheidet über Errichtung, Ausstattung und Aufgaben unter Berücksichtigung der Vereinbarungen mit dem zentralen Verwaltungsamt.

Mehrere Kirchengemeinden können ein gemeinsames Gemeindebüro errichten.

Lfd.Nr.	Aufgabenfeld / Teilaufgaben
1	Verwaltungstätigkeiten (Wahlaufgaben des Aufgabenplanes) in Absprache mit der zentralen Verwaltung
2	Sekretariat und allgemeine Anlaufstelle sowie Mitwirkung bei organisatorischen Aufgaben

Abb. 13: Aufgaben im Gemeindebüro





## 6. Rahmenbedingungen

Für die weitere Modellentwicklung werden auf der Grundlage der bisher gewonnenen Erkenntnisse und Diskussionen folgende Rahmenbedingungen definiert

**Rahmenbedingung 1:** „Festlegung der Zugehörigkeit von Kirchengemeinden zu Verwaltungsämtern (Übereinstimmung von Kirchenkreisgrenzen und Verwaltungsgrenzen) sowie Festlegung über eine mögliche gemeinsame Verwaltung mehrerer Kirchenkreise“

Es ist **maximal eine Verwaltung je Kirchenkreis** einzurichten. Allerdings werden im Status Quo die angedachten Qualitätskriterien (bspw. Mindestpersonalausstattung oder Mindestfallzahlen) nicht in allen Kirchenkreisen erreicht.

Insbesondere dann, wenn die Qualitätskriterien nicht erreicht werden, kann eine zentrale Verwaltung für mehrere Kirchenkreise eingerichtet werden. Hier ist genau zu definieren, unter welchen Rahmenbedingungen dies ermöglicht werden kann.

**Rahmenbedingung 2:** „Festlegung einer Verpflichtung für Kirchengemeinden zum Anschluss an eine Verwaltung für die zu definierenden Pflichtaufgaben“

Die **Kirchengemeinden innerhalb des Kirchenkreises sollten verbindlich der zentralen Verwaltung im Kirchenkreis zugeordnet** sein.

Dies ermöglicht einerseits die in den Aufgabenbereichen notwendigen Mengengerüste für eine qualitativ notwendige Personalausstattung zu erzielen und andererseits die notwendigen Daten aus den Aufgabenbereichen des Kirchenkreises an einer zentralen Stelle zu pflegen und bei Bedarf darauf zugreifen zu können.

**Rahmenbedingung 3:** „Festlegung der Rechtsform (z.B. Gemeindeverband)“

Zentrale Verwaltungsaufgaben werden derzeit sowohl in einer Verbandslösung als auch in Form eines Verwaltungsamtes auf Ebene des Kirchenkreises wahrgenommen.

In den Gesprächen wurde die Frage der „richtigen“ Organisation einer zentralen Verwaltung heterogen beantwortet:

- » Von einer Verbandslösung wurde eine unabhängigere Vertretung der Gemeindeinteressen gegenüber dem Kirchenkreis gesehen.
- » Für ein Kreiskirchenamt wurde die Erleichterung für die Planung und Wahrnehmung gemeinsamer Aufgaben auf Ebene des Kirchenkreises gesehen.

Je nach Sichtweise der Betroffenen, wurde dies als k.o.-Kriterium betrachtet.

Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über mögliche Modelle der Trägerschaft sowie deren Vor- und Nachteile:

**Modell A: Kirchenkreis**

Gemeindliche Verwaltung, die Verwaltung der kreiskirchlichen Aufgaben und die Aufgaben der Superintendentur sind in einem Verwaltungsamt zusammengefasst.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>	<b>Argumente</b>
1. Gremien	Die Gremienzahl im Kirchenkreis bleibt begrenzt, da neben Kreissynode und KSV kein weiteres Leitungsorgan notwendig ist		In den meisten Fällen sind die gleichen Ehrenamtlichen sowohl in Verbandsvertretung wie Kreissynode vertreten. Diese Doppelbelastung sollte vermieden werden
2. Ebenen	Abstimmungsprozesse, die zu Reibungsverlusten zwischen Verbandsvertretung und Verbandsvorstand und KSV oder Verbandsvorstand führen, entfallen	Diese Abstimmungsprozesse können notwendig sein, um die Eigenverantwortlichkeit der Kirchengemeinden zu stärken	a) Die Kreissynode ist das Organ, das die Gemeinschaft der Kirchengemeinden im Kirchenkreis repräsentiert. Eine Verbandsvertretung ist daneben eigentlich nicht notwendig. b) Zu untersuchen wäre, um welche Abstimmungsprozesse es sich eigentlich handelt. Konfliktfall könnte die Herausgabe von Informationen sein, nicht aber Fragen der Willensbildung, da dies keine Verwaltungsfragen sind. c) Verwaltung sollte „entpolitisiert“ werden d) Um die Interessen der Kirchengemeinden zu wahren, könnte ein entsprechender Fachausschuss eingesetzt werden. Auch dies wird aber wiederum kritisiert, da sich die gleichen Probleme wie beim Verband ergeben könnten.
3. Wahrnehmung von Aufsicht	Die Unterstützungs- und Aufsichtsfunktion von KSV und Kreissynode kann		Die fachliche Überprüfung von Entscheidungen eines Presbyteriums kann nur mit Hilfe von qualifizierten Mitarbeitenden erfolgen.

	besser wahrgenommen werden, weil auf umfangreiche Zuarbeit der Verwaltung zurückgegriffen werden kann.		
4. Information, Daten		Die eigenverantwortliche Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags der Kirchengemeinden könnte gefährdet sein, wenn ein ungehinderter Zugriff auf Daten der Kirchengemeinden stattfindet	<p>a) Es besteht schon jetzt ein Unterrichtsrecht der aufsichtführenden Organe. Gerade wenn Aufsicht einen anderen Charakter im Blick auf Unterstützung und rechtzeitiges Planen bekommt, muss das Unterrichtsrecht weit ausgelegt werden.</p> <p>b) Im Übrigen muss davon ausgegangen werden, dass sich KSV und Verwaltung an das geltende Recht halten. Ist dies nicht der Fall und sie überschreiten ihre aufsichtlichen Befugnisse, steht der Klageweg offen.</p> <p>b) Das Treffen von Entscheidungen bleibt nach wie vor den Leitungsorganen vorbehalten.</p>

5. Neuausrichtung von Aufsicht	Es können neue Instrumente entwickelt werden, die die klassischen Aufsichtsinstrumente wie z.B. Genehmigungen ersetzen. Dies dient der Verwaltungsvereinfachung und damit der Kostenreduzierung		a) Neue Instrumente können sein: Erreichung eines Qualitätsstandards bei der Vorbereitung von Entscheidungen durch Innenrevision Einführung eines 4 Augen-Prinzips Einführung eines Berichtswesens, Entwicklung von Warnsystemen b) Mit diesen Instrumenten kann der KSV statt Einzelentscheidungen zu treffen, sinnvoller begleiten und gewinnt Freiräume im Blick auf seine geistlichen Aufgaben und der Begleitung von Kirchengemeinden in konzeptionellen und inhaltlichen Fragen.
--------------------------------	---	--	--

<p>6. Das gestufte Aufsichtssystem</p>		<p>Die gleichen Mitarbeitenden, die die Entscheidung des Presbyteriums vorbereiten, bereiten die Aufsichtsentscheidung des KSV vor.</p>	<p>a) Es können organisatorische Maßnahmen getroffen werden, dass hier zumindest 2 Personen/Fachabteilungen beteiligt sind. Bewährt hat sich ein sog. Gemeindebüro, das die Angelegenheiten der Gemeinden betreut und die Anliegen der Gemeinden auch innerhalb der Verwaltung vertritt.</p> <p>b) Zu trennen ist auch die formale Aufsicht von der politischen Aufsicht. Entscheidungen, die auch Zweckmäßigkeitsgesichtspunkte, insbesondere übergreifende kirchliche Interessen berühren, werden unabhängig von der Vorbereitung der Verwaltung eigenständig vom KSV getroffen werden. Rechtmäßigkeitsgesichtspunkte müssen bei Vorliegen eines hohen Qualitätsstandards gleich beurteilt werden, egal ob es sich um eine gemeindliche Verwaltung oder die Superintendentur handelt.</p>
--	--	---	---

7. Delegation		<p>Wenn die Geschäfte der laufenden Verwaltung auf die Verwaltung übertragen werden, gehen Entscheidungsrechte auf die Verwaltung über. Da der Kirchenkreis letztlich die Verwaltung leitet, hat die Kirchengemeinde hier keine Steuerungsmöglichkeit mehr.</p>	<p>a) Bei den Geschäften der laufenden Verwaltung, die durch eine Satzung auch noch genauer bestimmt werden müssen, handelt es sich immer um Entscheidungen von geringer Bedeutung im Blick auf den Auftrag der Kirchengemeinde. Hier wird es im wesentlichen um die Vergabe kleinerer Aufträge gehen, die sich ohnehin nach den Vergabevorschriften richten müssen, ggf. um die Einstellung von bestimmten Mitarbeitenden.</p> <p>b) Auch beim Verbandsmodell hat die Gemeinde nur bedingt Einflussmöglichkeiten. Es ist kaum ein Fall vorstellbar, wo eine Verbandsvertretung der Verwaltung eine Vorgabe gibt, die im Besonderen Gemeindeinteressen widerspiegelt. Dies ist eigentlich fast nur im Blick auf die Verwendung von Daten denkbar.</p> <p>c) Es könnte überlegt werden, ob es Rückholrechte oder Vetorechte von Kirchengemeinden geben könnte. Regelungen im Blick auf die Verwendung von Daten durch den Kirchenkreis könnten getroffen werden, einschließlich Beschwerde- oder Klagemöglichkeiten.</p>
8. Besetzung von Positionen	<p>Eine parallele Besetzung etwa eines Verbandsvorsitzenden ist nicht notwendig.</p>		



9. Größe von Verwaltungen	Durch die Zusammenlegung der drei Verwaltungen wird in der Regel eine angemessene Größe von Verwaltung erreicht.		
10. Superintendentur		Die Superintendentur würde zunächst dem Verwaltungsleiter unterstehen und nicht direkt dem Superintendenten	Beim Superintendenten muss die unmittelbare Dienst- und Fachaufsicht für die Verwaltungsleitung liegen. Es könnten Regelungen getroffen werden, dass für bestimmte Mitarbeitende in einer Abteilung Superintendentur eine unmittelbare Dienst- und Fachaufsicht für den Superintendenten besteht.
11. Verwaltungsleitung	Dem Kreissynodalvorstand steht mit der Verwaltungsleitung eine qualifizierter Beratung zur Verfügung		Die Verwaltungsleitung wird oft zu den Sitzungen des Kreissynodalvorstandes hinzugezogen, dies könnte auch deutlicher gesetzlich verankert werden.

**Modell B: Gemeindeverband**

Die gemeindliche Verwaltung wird von einem Verband getragen. Die Verwaltung von kreiskirchlichen Einrichtungen und die Superintendentur wird vom Kirchenkreis getragen.

Nr.	Vorteile	Nachteile	Argumente
1. Gremien		weitere Ebene, Zahl der Gremien, hierdurch entstehen höhere Kosten	
2. Ebenen	Die Unabhängigkeit der Kirchengemeinden bzw. eine stärkere Interessenvertretung der Kirchengemeinden gegenüber dem Kirchenkreis ist sichergestellt	Das Konfliktpotential zwischen Verbandsvorsitzendem und Superintendent steigt	a) siehe oben: Auch beim Verbandsmodell hat die Gemeinde nur bedingt Einflussmöglichkeiten. Es ist kaum ein Fall vorstellbar, wo eine Verbandsvertretung der Verwaltung eine Vorgabe gibt, die im Besonderen Gemeindeinteressen widerspiegelt. Dies ist eigentlich fast nur im Blick auf die Verwendung von Daten denkbar. Weitere Fälle müssten benannt werden, wo eine Unabhängigkeit der Gemeinden durch die Trägerschaft der Verwaltung durch einen Verband zum Ausdruck kommt.
3. Wahrnehmung Aufsicht		Der Superintendent kann nicht auf qualifizierte Mitarbeitende der gemeindlichen Verwaltung zurückgreifen	
4. Information, Daten		Der Superintendent hat meist keinen Zugriff auf Protokolle und Daten, dies erschwert ein Handeln des Superintendenten	
5. Neu-ausrichtung von Aufsicht		Innovative Instrumente, Aufsicht neu zu gestalten, sind nicht möglich, da der KSV keine Steuerungsfunktion im	

		Blick auf die gemeindliche Verwaltung hat.	
6. Gestufte Aufsicht	Das bisherige System Beschlussfassung durch Gemeinde und Überprüfung durch eine unabhängige zweite Stelle wird gewahrt.		siehe A 6.
7. Delegation	Bei der Delegation von Geschäften der laufenden Verwaltung bleiben diese Entscheidungen in der Sphäre der Gemeinden		siehe A 7.

8. Besetzung von Positionen		Schwierig ist, die Position des Verbandsvorsitzenden entsprechend zu besetzen	Ein Pfarrer/eine Pfarrerin müsste wieder entlastet werden, was Kosten verursacht und angesichts der zukünftigen Knappheit an Pfarrern schwierig ist. Bei Ehrenamtlichen ist die Frage, ob jemand gefunden wird, der in ausreichendem Maße tätig wird und die notwendige Qualifikation hat.
9. Größe von Verwaltungen		Die entstehenden Verwaltungseinheiten sind in der Regel zu klein, um effektiv arbeiten zu können.	
10. Superintendentur		Die Superintendentur ist zu klein, um wirklich ihre aufsichtlichen Aufgaben erfüllen zu können.	Eine adäquate Ausstattung der Superintendentur wäre zu teuer und auch nicht praktikabel. Für eine effektive Wahrnehmung von Aufsicht im bisherigen Sinne ist eine breite Qualifikation notwendig, die sich in der Regel nicht mit wenigen Personen abbilden lässt.
11. Verwaltungsleitung		Die Verwaltungsleitung steht dem KSV grundsätzlich nicht für Beratungen zur Verfügung, soweit der Verband dies nicht erlaubt bzw. entsprechende Vereinbarungen mit dem KK bestehen.	

**Modell C: Gemeinde- und Kirchenkreisverband ohne Superintendentur**

Gemeindeverwaltung und die Verwaltung der kreiskirchlichen Einrichtungen geschieht durch einen Verband, den dem sich alle Kirchengemeinden und der Kirchenkreis zusammengeschlossen haben. Die Superintendentur, deren Aufgabe im Wesentlichen die Aufsicht ist, ist eine eigene Verwaltung und bleibt eine Einrichtung des Kirchenkreises

Nr.	Vorteile	Nachteile	Argumente
1. Gremien		Zahl der Gremien, s. B	
2. Ebenen		In dem Verband sind sowohl Gemeinden wie Kirchenkreis vertreten, ein „Gegenüber“ zum Kirchenkreis also nicht gegeben.	Es bleibt nach wie vor offen, worin dieses Gegenüber im einzelnen bestehen soll, wenn es um die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben geht.
3. Wahrnehmung von Aufsicht			
4. Neuausrichtung von Aufsicht		Innovative Instrumente, Aufsicht neu zu gestalten, sind nicht möglich, da der KSV keine Steuerungsfunktion im Blick auf die gemeindliche Verwaltung hat.	
5. Neuausrichtung von Aufsicht		ist nicht möglich	
6. Gestufte Aufsicht	siehe B		
7. Delegation		siehe A	
8. Besetzung von Positionen		siehe B	
9. Größe von Verwaltungen	Die Größe ist durch die Mitverwaltung der kreis-		

	kirchlichen Einrichtungen in den meisten Fällen angemessen.		
10. Superintendentur		Die Superintendentur ist in noch größerem Maße als in Modell B zu klein ausgelegt, bzw wird nur –wenn überhaupt- mit unverhältnismäßig hohen Kosten ihre Aufgabe erfüllen können.	siehe B
11. Verwaltungsleitung		siehe B	Der Kirchenkreis wird in der Regel nicht die Mehrheit in der Verbandsvertretung haben und wird daher sein Interesse nicht unbedingt durchsetzen können.

**Modell D: Gemeinde- und Kirchenkreisverband einschließlich Superintendentur**

Alle drei Arten von Verwaltung im Kirchenkreis sind wie bei Modell A zusammengefasst. Träger dieser Verwaltung ist aber ein Verband aus den Kirchengemeinden und dem Kirchenkreis

Nr.	Vorteile	Nachteile	Argumente
1. Gremien		siehe A	
2. Ebenen		siehe B	
3. Wahrnehmung von Aufsicht	Grundsätzlich wird wie bei Modell A auf die Zuarbeit der ganzen Verwaltung zurückgegriffen werden können.		Falls der KK nicht die Mehrheit in der Verbandsvertretung hat, könnte dies vielleicht nur eingeschränkt möglich gemacht werden.
4. Information, Daten	Grundsätzlich wird wie bei Modell A auf die Daten zugegriffen werden können		s.o.
5. Neuausrichtung von Aufsicht		Die Steuerungshoheit liegt nicht beim KSV, es ist also fraglich, ob den Bedürfnissen der Aufsicht uneingeschränkt Rechnung getragen wird	
6. Gestufte Aufsicht	siehe A		
7. Delegation			
8. Besetzung von Positionen			Entscheidend wird hier die Frage sein, ob der Superintendent Vorsitzender des Verbandes ist. Ist er das, ist die Frage, ob nicht gleich das KK-Modell gewählt werden könnte. Ist er das nicht, fehlt es an den Vorteilen, die die Zusammenfassung der 3 Verwaltungen im Kirchenkreis

			mit sich bringen.
9. Größe von Verwaltungen	siehe A		
10. Superintendentur		Der eindeutige Zugriff auf die Superintendentur –wie sie auch in Art.120 KO vorgegeben ist- ist aufgrund der Struktur grundsätzlich nicht gegeben.	Es müsste zumindest sicher gestellt werden, dass der Kirchenkreis die Mehrheit in der Verbandsvertretung hat und der Superintendent den Verbandsvorsitzenden stellt. Es stellt sich dann aber die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieses Modells.
11. Verwaltungsleitung	Ein Zusammenwirken von Superintendent und Verwaltungsleitung ist jedenfalls denkbar.	Von den Strukturen her ist dies zunächst nicht unbedingt sicher gestellt, es sei denn Mehrheit in Verbandsvertretung und Vorsitz liegen beim KK	

**Modell E : Kirchenkreisverband**

Die gesamte Verwaltung von 2 oder mehr Kirchenkreisen erfolgt in einem gemeinsamen Amt.

Nr.	Vorteil	Nachteil	Argumente
1. Gremien		Es werden zusätzliche Gremien notwendig.	
2. Ebenen		Es muss durch Verband oder Rechtsakt eine neue Ebene geschaffen werden.	Möglicherweise kommt es zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Fusion der Kirchenkreise. Evtl. sollte erst die Fusion vorausgehen.
3. Wahrnehmung von Aufsicht	Es kann auf Zuarbeit der Verwaltung zurückgegriffen werden.	Die Superintendenten müssen sich über die Inanspruchnahme von Mitarbeitenden einigen	
4. Information, Daten		Gefahr des Zugriffs auf Daten von nicht zuständigem KK	Dies kann sicher durch organisatorische Maßnahmen in gegenseitigem Interesse geregelt werden.



5. Neuausrichtung von Aufsicht	Ist grundsätzlich möglich	Superintendenten/KSVs müssen sich einigen	
6. Gestufte Aufsicht	kann beibehalten werden, wenn Superintendenturen getrennt		
7. Delegation		siehe A	siehe A
8. Besetzung von Positionen		Es ist zunächst nicht eindeutig, wer die Aufsicht führt.	Die Aufsicht muss ggf. ganz neu geregelt werden. Das rotierende System verhindert die Umsetzung von bestimmten Strategien für die Verwaltungsorganisation und zwingt die KSVs nicht zu gemeinsamem Handeln. Überlegt werden sollte daher eine zeitgleiche gemeinschaftliche Aufsicht der beteiligten Superintendenten
9. Größe von Verwaltungen	Gerade bei kleinen Kirchenkreisen wird die erforderliche Mindestgröße von Verwaltung erreicht	Zu große Verwaltungen werden ineffizient	Es ist ein besserer Stellenkegel und damit bessere Bezahlung möglich. Dies führt zu besseren Requirierungsmöglichkeiten für qualifizierte Bewerber
10. Superintendentur		Problematisch ist, dass die Superintendentur nicht dem Superintendenten unmittelbar zur Verfügung steht. Ließe man diese in den jeweiligen Kirchenkreisen, wäre sie nicht ausreichend ausgestattet	Durch gemeinschaftliche Aufsicht der Superintendenten lassen sich hier entsprechende Regelungen treffen.
11. Verwaltungs-	Beratung der KSVs kann erfolgen	Hohe Belastung für Verwaltungsleitung	KK müssen gemeinsame Stellenbesetzung durchführen.

leitung			
---------	--	--	--

# Bericht

Die Arbeitsgruppe hat sich **einstimmig für das Modell A „Kirchenkreis“** (Gemeindliche Verwaltung, die Verwaltung der kreiskirchlichen Aufgaben und die Aufgaben der Superintendentur sind in einem Verwaltungsamt zusammengefasst) ausgesprochen.

Bei **Nicht-Erreichen** der definierten **Qualitätskriterien** hinsichtlich der Mindestpersonalausstattung soll die **Variante E „Kirchenkreisverband“** (Die gesamte Verwaltung von 2 oder mehr Kirchenkreisen erfolgt in einem gemeinsamen Amt) umgesetzt werden.

## **Rahmenbedingung 5: Kreiskirchliche Aufsicht**

Kreiskirchliche Aufsicht ist Aufgabe der Kreissynode, des KSV und des Superintendenten / der Superintendentin. Dazu bedarf es der Unterstützung der Verwaltung. Die Unterstützung erfolgt dabei durch folgende Instrumente:

- » Durch eine Organisationseinheit innerhalb der Verwaltung, die in besonderer Weise der Superintendentin / dem Superintendenten zugeordnet ist.
- » Durch die Möglichkeit von Superintendentin / Superintendent und KSV auf Leistungen des gesamten Verwaltungsamtes zuzugreifen.

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Public Management  
Susanne Gietz / Peter Diericks  
Hafenspitze  
Speditionstr. 21

D-40221Düsseldorf

Düsseldorf, den 08. Juli 2011

- » Durch die Implementierung von aufsichtsbezogenen Prozessen in die Wahrnehmung der Fachaufgaben (4-Augen-Prinzip)

Wenn 2 Kirchenkreise auf ein Verwaltungsamt zurückgreifen, sollte über die Bildung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts nachgedacht werden.

**Rahmenbedingung 6:** „Festlegung über die Einbindung von ehrenamtlichen Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben“

**Das Modell soll nicht die kirchlich verfassten Rechte des Ehrenamtes, z.B. Kirchmeister/in, beschneiden.**

Der Einsatz Ehrenamtlicher findet insbesondere in Einzelverwaltungen für festgelegte Aufgabenbereiche (z.B. IT-Betreuung, Anordnungswesen, Baubetreuung) statt. Dies wurde zumeist nicht als eine auf Dauer stabile Aufgabenerledigung gesehen. In zentralen Verwaltungen wird das Aufgabenfeld Bau- und Liegenschaften vielfach von Baukirchmeistern übernommen. Gemeinsam mit dem Dezernat Bauen und Liegenschaften wurden für diese Aufgabe die Aufgabenabgrenzung abgestimmt.

**Rahmenbedingung 7:** Geistliche Rolle der Verwaltung

Die Rolle von Verwaltung soll in gesetzlichen Regelungen beschrieben werden. Hierbei soll auch der Auftrag von Verwaltung, mit ihrem Dienst den kirchlichen Auftrag zu erfüllen, zum Ausdruck kommen.

**Rahmenbedingung 8:** Definition von Geschäften der laufenden Verwaltung/Delegation

Geschäfte der laufenden Verwaltung sollen gesetzlich definiert und auf die Verwaltung delegiert werden, eine nähere Beschreibung der Geschäfte der laufenden Verwaltung erfolgt über Kirchenkreissatzungen.

**Rahmenbedingung 9:** Festlegung vom Zusammenspiel Verwaltung/Superintendent/KSV/Kreissynode

Die Verwaltungsleitung soll an Sitzungen des KSV und der Kreissynode in beratender Funktion teilnehmen.

## 7. Finanzierung

Im Rahmen der Interviews wurde auch erörtert, wie zentrale Verwaltungen ihre Kosten gegenüber den angeschlossenen Gemeinden abrechnen. Die vorliegenden Berechnungsschlüssel sind unterschiedlich detailliert ausgestaltet und orientieren sich an unterschiedlichen Bezugsgrößen.

### Empfehlungen

- » Die Kosten des Verwaltungsamtes sind über Umlagen zu finanzieren.
- » Die Grundlagen für den Berechnungsschlüssel werden durch die Kreissynode festgelegt.
- » Bei der Festsetzung des Berechnungsschlüssels ist auf einen angemessenen Ermittlungsaufwand zu achten.

## 8. Maßnahmen der Qualitätssicherung

Laut Synodenbeschluss hat die Verwaltungsstrukturreform u.a. das Ziel, effiziente, qualitätssichernde und vergleichbare Strukturen zu schaffen.

Das Modell berücksichtigt sieht deshalb explizit verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung.

### Empfehlungen

Erste Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Verwaltungsarbeit sind bereits bei der Aufgabendefinition ausgewiesen:

- » Mindeststandards zur Personalausstattung für komplexe Aufgabenbereiche
- » Festlegung der Funktion der Verwaltungsleitung
- » Definition von Leitungsspannen für Fachaufgaben
- » Definition von Pflicht- und Wahlaufgaben
- » Institutionalisierung der Aufgaben Organisation und Controlling
- » Konzentration der Verwaltung in maximal einem Amt pro Kirchenkreis

Im Folgenden sind weitere Instrumente als Einstieg in ein Qualitätsmanagement aufgeführt, die mittelfristig aufzubauen sind.

- » Erstellung eines **Qualifikationsprofils für die Sachbearbeitung**
  - » Neben der Definition einer Grundqualifikation für bestimmte Verwaltungsaufgaben (z.B. 1. oder 2. Verwaltungslehrgang aber auch externe Qualifikationen (z.B. Buchhalter, Immobilienfachwirte)) sollten auch soziale und kirchliche Kompetenzen gefördert werden.
- » Erstellung eines **Qualifikationsprofils für Verwaltungsleitungen**
  - » Über die Definition einer Grundqualifikation, z.B. 2. Verwaltungslehrgang bzw. FH-Abschluss hinaus, sollten neben der Förderung sozialer und kirchliche Kompetenz in der Leitungsfunktion auch definierte Schlüsselqualifikationen (Grundsätze Arbeitsrecht, Finanzwesen, Organisation) erworben werden.
- » Im Sinne einer sachgerechten **Personalentwicklung** sollten entsprechende Fortbildungen (Fachfortbildungen, Soziale und kirchliche Kompetenzen) grds. als Pflichtveranstaltungen angeboten werden.

- » Konferenz der Verwaltungsleitungen
  - » Das Landeskirchenamt lädt regelmäßig zu Konferenzen der Verwaltungsleitungen ein, die einen Erfahrungsaustausch und vergleichbare Qualitätsstandards sicherstellen und den Austausch zwischen Landeskirchenamt und Verwaltungsämtern erleichtern.
- » Kosten- und Leistungsvergleiche
  - » Zudem soll auch der Einstieg in einen Vergleich der Kosten und Leistungen der Verwaltungsämter untereinander vorgenommen werden.
- » Folgende Maßnahmen sind zügig wirksam zu ergreifen:
  - » Reform der kirchlichen Verwaltungsausbildung
  - » Steigerung der Attraktivität des kirchlichen Verwaltungsberufes
  - » Anpassung des kirchlichen Entgelt- und Besoldungsrechts im Bereich der Verwaltung
- » Grundausbildung<sup>4</sup> für Mitarbeitende in den Gemeindebüros
  - » Mitarbeitende in den Gemeindebüros sind durch geeignete Maßnahmen hinreichend zu qualifizieren (Schulungen, Fortbildungen)
  - » Neue Mitarbeitende in den Gemeindebüros sollen an einer Einführungsveranstaltung im zentralen Verwaltungsamt teilnehmen.



## 9. Übergangsregelungen

Im Rahmen von Übergangsregelungen sind folgende Themenfelder zu beachten:

- » Überleitungen von Arbeitsverhältnissen
- » Vermögensauseinandersetzungen
- » Vermeidung von finanziellen Doppelverpflichtungen