

B e r i c h t

des Landeskirchenamtes

betr. #Kirchenverwaltung2030 - Ein Prozess zur Verwaltungsmodernisierung und Förderung von Innovationskraft in der kirchlichen Verwaltung als Teil des Zukunftsprozesses

Hannover, 1. November 2022

In der Anlage übersenden wir der 26. Landessynode den Bericht des Landeskirchenamtes betr. #Kirchenverwaltung2030 - Ein Prozess zur Verwaltungsmodernisierung und Förderung von Innovationskraft in der kirchlichen Verwaltung als Teil des Zukunftsprozesses.

Das Landeskirchenamt
Dr. Springer

Anlage

I.**Kirchenverwaltungsprozess als integraler Bestandteil des Zukunftsprozesses**

Die Beratungen der Landessynode im Rahmen der Aktenstückreihe Nr. 25 zum Zukunftsprozess in der hannoverschen Landeskirche haben nicht zuletzt unter dem zusammenfassenden Eindruck der aktuellen Planungsprozesse der Kirchenkreise und daraus folgender Anträge und Eingaben an die Landessynode verdeutlicht, dass sich viele Anfragen, Wünsche und Erwartungen an den Zukunftsprozess auf spezifische Themen der Kirchenverwaltung beziehen. Auch wenn kirchliche Verwaltung auf allen Handlungsebenen als Unterstützung und Förderung kirchlichen Lebens und zur Steuerung der Landeskirche anerkannt ist, wird gleichwohl mit Blick auf die für den anstehenden Planungszeitraum anzusetzenden Einsparungen in allen Handlungsfeldern und der in der Freiburger Studie prognostizierten Ressourcenentwicklung erwartet, dass sich der Bereich der Kirchenverwaltung angemessen an den allgemeinen Einspar- und Veränderungserfordernissen beteiligt, damit für die Finanzierung der übrigen Handlungsfelder genügend Ressourcen verbleiben.

Dass der Zukunftsprozess insgesamt als Erfolg wahrgenommen werden wird, wird daher nicht unerheblich davon mitbestimmt werden, ob Aufgaben, Prozesse und Strukturen der kirchlichen Verwaltung grundsätzlich überprüft und hinterfragt werden und es besser gelingen wird, die Ziele einer möglichst effizienten, sparsamen und einfachen Verwaltung mit den Anforderungen an Qualität, Service, Transparenz und Beteiligung zu verbinden.

Allerdings wird gerade im Bereich der Verwaltung ein besonders starker Zielkonflikt wahrgenommen zwischen dem angesichts der Komplexität vieler Sachverhalte hohen Bedürfnis nach professioneller und intensiver Unterstützung der ehrenamtlich und hauptamtlich Mitarbeitenden und den Wünschen nach Verwaltungsvereinfachung, und -verschlankung einerseits sowie einem hohen Grad an Eigenverantwortung vor Ort andererseits. Dies liegt zunächst daran, dass der Bereich der Verwaltung aufgrund fortwährend wachsender staatlicher Vorgaben und Anforderungen, z. B. im Bereich des Steuer- und Sozialversicherungsrechts, des Datenschutzes oder der Daten- und Arbeitssicherheit als in weiten Teilen fremdbestimmt wahrgenommen wird. Aber selbst in den eigenverantworteten Bereichen hindert häufig die Pfadabhängigkeit als öffentlich-rechtliche Körperschaft eine offene Suche nach ungewöhnlichen Lösungen.

Und es werden noch zu oft neue Aufgaben kirchlicher Arbeit begründet und konzipiert, ohne den damit verbundenen organisatorischen, personellen und technischen Aufwand zu bedenken. Schließlich ist kirchliche Verwaltung in ihrer der kirchlichen Arbeit dienenden

Funktion eine Querschnittsmaterie, die – abgesehen von ganz spezifischen Fragen der internen Verwaltungsorganisation, die losgelöst von anderen Fragen betrachtet werden können – als Annex in alle übrigen Handlungsfelder hineinwirkt. Sie kann damit in einem weiteren Sinne weder inhaltlich noch bezogen auf den Personenkreis der "Verwaltenden" trennscharf abgegrenzt werden.

Für den Prozess einer wirksamen Verwaltungsmodernisierung und Förderung von Innovationskraft der kirchlichen Verwaltung bedeutet dies:

1. Ein Verwaltungsmodernisierungsprozess ist **kein reiner Einspar- und Strukturprozess**. Einsparungen im Verwaltungsbereich sind – ebenso wie im Zukunftsprozess – keine Ziele an sich, sondern gehören nach dem im Aktenstück Nr. 25 B, Ziff. 3 verwendeten Prinzip des hermeneutischen Dreiecks neben weiteren Umfeldfaktoren zu den Rahmenbedingungen von notwendigen Veränderungen, die im Interesse der Erfüllung des kirchlichen Auftrags der Sicherstellung von Qualität, Service und Effizienz der Verwaltung dienen.
2. Die Wechselwirkungen zwischen kirchlichen Aufgaben und der bestmöglichen Verwaltungsunterstützung sind umso mehr zu berücksichtigen, als auch die **Inhalte und Formen kirchlicher Arbeit im Rahmen des Zukunftsprozesses umfassend und radikal hinterfragt werden sollen**.
3. Im Rahmen des Verwaltungsprozesses sind die **Verwaltungsaufgaben, Prozesse und Strukturen unter Einbeziehung aller Handlungsebenen zu betrachten**.
4. Die Förderung der Innovationskraft in der Verwaltung erfordert neben dem professionellen Management von konkreten Veränderungsprojekten eine ganzheitliche Rahmensezung durch eine entsprechende **Strategie, Führung und Organisationskultur**.
5. Die **Prinzipien des Zukunftsprozesses** (vgl. Aktenstück Nr. 25 B, Ziff. 5.1.) gelten **auch** für die **Gestaltung des Verwaltungsprozesses**.
6. Aufgrund der **Zuständigkeit des Landeskirchenamts für die Verwaltung der Landeskirche, ihre zweckmäßige Organisation und transparente Finanzwirtschaft** gemäß Artikel 58 der Kirchenverfassung (KVerf) sowie der ungeachtet seiner engen Verknüpfung mit dem Zukunftsprozess bestehenden Besonderheiten und Erfordernisse sollen die Verwaltungsthemen nicht im Zukunftsprozess vollständig aufgehen, sondern **als eng verzahnter Teilprozess gesondert bearbeitet** werden.

Die Aktenstückreihe Nr. 98 fokussierte insbesondere hinsichtlich der Kirchenverwaltung auf Einsparungen und Strukturveränderungen. Hier wurden vor rund 20 Jahren wichtige und hilfreiche Weichenstellungen vollzogen, indem namentlich die Kirchenverwaltungen

auf Kirchenkreisebene zusammengefasst und in erheblichem Maße Verantwortungsübertragung auf diese Ebene delegiert wurde. Dies ermöglichte neben der Hebung von Eigenverantwortlichkeit die weitere Professionalisierung der Verwaltung in den Kirchenkreisen und führte zu einer Reduktion von unmittelbaren Steuerungsaufgaben für den Kirchenkreis in Bezug auf die landeskirchliche Ebene. Allerdings erwies sich die zugleich angeordnete überdurchschnittliche Einsparungsverpflichtung für den Verwaltungsbereich i.e.S. als relativ wirkungslos, weil darauf verzichtet wurde, zugleich die Aufgaben und Prozesse zu betrachten. Dies führte dazu, dass ein Großteil der unverändert vorhandenen Arbeit auf bisher nicht damit befasste Ehrenamtliche oder Hauptamtliche verteilt werden musste.

Ein aktueller Prozess zur Verwaltungsmodernisierung muss in mehrfacher Hinsicht eine ganzheitliche Betrachtung anstreben: Eine Verbindung von kirchlichen Aufgaben und der diese unterstützenden Verwaltung, eine Sicht über alle Handlungsebenen hinweg sowie eine gleichzeitige Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben, Prozessen und Strukturen.

Denn die meisten Themen, die im Rahmen des Zukunftsprozesses zu bearbeiten sind, haben bei der Umsetzung Auswirkungen auf die Verwaltung, und umgekehrt haben viele Themen des Verwaltungshandelns theologische und ekklesiologische Implikationen, wie z. B. im Bereich des Dienstwohnungsrechts, des Pfarrdienstrechts oder bei Fragen der Besoldung und Versorgung. Darüber hinaus berühren die jeweils gewählten Strukturen z. B. des Haushaltsrechts, des Körperschaftsrechts und der Immobilienwirtschaft das Selbstverständnis der Handlungsebenen und ihres Verhältnisses zueinander. Das gilt auch für die notwendige Digitalisierung der landeskirchlichen Verwaltung, denn diese bedingt – wenn sie zu Ressourceneinsparungen und Vereinfachungen führen soll – zwingend eine Standardisierung von Prozessen in der Fläche und über die Ebenen hinweg.

Auch für den Verwaltungsprozess muss gelten, dass Einsparungsbemühungen kein Selbstzweck sind, sondern die prognostizierte negative Ressourcenentwicklung einen – wenn gleich wesentlicher – Parameter darstellt. Dies verkennt nicht, dass im Zusammenspiel mit den Themen des Zukunftsprozesses insbesondere im Verwaltungsbereich gezielte und radikale Lösungen gefunden werden müssen, damit auch im Verwaltungsbereich die bislang nicht erzielten signifikanten Einsparungen gelingen, ohne dass Qualität, Service und Effizienz leiden. Die Ausrichtung auf ein qualitatives Zielbild der kirchlichen Verwaltung ermöglicht es aber, dass auch hier das bestehende Veränderungspotential nicht im Sinne eines "Weniger vom Alten" gedanklich beschränkt wird, sondern unabhängig von den bestehenden Strukturen, Verfahren und Aufgaben kreative und innovative Lösungen für Anliegen und Probleme und die Unterstützung der jeweiligen Gestalt von Kirche gefunden werden können. Deshalb sind auch im Verwaltungsbereich für Innovationen dauerhaft

ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen und es müssen auch die weiteren erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sich bei den Mitarbeitenden und Führungskräften in der Verwaltung und bei den übrigen Beteiligten eine entsprechende Veränderungskultur und -kompetenz entwickeln kann, die über das Jahr 2024 hinausreicht.

Als integraler Bestandteil des landeskirchlichen Zukunftsprozesses gelten auch für die Bearbeitung der Verwaltungsfragen die im Aktenstück Nr. 25 B genannten grundlegenden Ansätze, Ziele und Prinzipien entsprechend (5.1.). Danach ist auch der Prozess für den Verwaltungsbereich transparent und partizipativ sowie nachhaltig und lernend anzulegen. Das bedeutet, dass alle, die kirchliche Verwaltung in Anspruch nehmen, damit auf die eine oder andere Weise befasst sind oder die ihre Ideen eintragen wollen, eingeladen sind, an der Bearbeitung der Fragen mitzuwirken. Bei der Bearbeitung sollen Anliegen analysiert, kreative Ideen auch an anderen Orten innerhalb und außerhalb der Kirche gesucht und Lösungen schnell entwickelt, erprobt, evaluiert und umgesetzt werden, sodass zum Ende des Zukunftsprozesses erste sichtbare Ergebnisse einer Verwaltungsmodernisierung vorliegen.

II.

Prozessstruktur #Kirchenverwaltung2030

Der Zukunftsprozess belässt ausdrücklich die Bearbeitung der jeweiligen Themen in der Zuständigkeit der dafür verantwortlichen Ebenen, Organe und Gremien. Das Landeskirchenamt besitzt nach Artikel 58 Absatz 1 KVerf eine originäre Zuständigkeit für die Verwaltung und Organisation der Landeskirche einschließlich der Finanzwirtschaft. Damit trägt es eine eigene Verantwortung für alle Verwaltungsfragen im Rahmen des Zukunftsprozesses. Aufgrund der Dringlichkeit und der Komplexität der Fragestellungen sowie der spezifischen Fachexpertise ist die Prozessbegleitung für die inhaltliche Bearbeitung der Verwaltungsthemen weder durch das ZP-Team noch in der Linienstruktur des Landeskirchenamtes zu bewältigen. Aus diesem Grund soll – wie es der Zukunftsprozess ebenfalls vorsieht – der Verwaltungsmodernisierungsprozess als ein mit dem Zukunftsprozess eng vernetzter Teilprozess gesondert aufgesetzt, gesteuert und hierfür mit eigenen Ressourcen ausgestattet werden.

Auf der Grundlage der vorstehenden Überlegungen hat das Landeskirchenamt mit Beschluss vom 19. April 2022 eine Prozessstruktur #Kirchenverwaltung2030 beschlossen, eine mit den für die Fragen der Kirchenverwaltung wesentlichen Akteursgruppen besetzte

Steuerungsgruppe eingesetzt sowie eine Projektgruppe mit der Durchführung des Prozesses beauftragt.

Ziel ist es, bis zum Jahr 2024 wesentliche, von den wichtigen Akteursgruppen bzw. im Zukunftsprozess identifizierte Problembereiche und Ideen in der Verwaltung zu bearbeiten, sukzessive Lösungsvorschläge zu entwickeln und zu erproben, um die kirchliche Verwaltung an die sich verändernden Bedürfnisse der kirchlichen Arbeit anzupassen, Einsparungen im Rahmen der allgemeinen Ressourcenentwicklung zu ermöglichen und die Innovationsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung auf allen Ebenen anzuheben.

Die Steuerungsgruppe besteht aus:

- 4 Mitgliedern des Landeskirchenamts (Frau Dr. Springer, Herr Dr. Mainusch, Herr Spier, Herr Schmidt),
- 1 Amtsleitung nebst Vertretung (Frau Furche/Herr Stöber)
- 1 Superintendent*in nebst Vertretung (Herr Dr. Schröder/NN)
- 1 Vorsitzende bzw. Vorsitzender einer Kirchenkreissynode nebst Vertretung (Herr Paul/NN)
- 2 Vertreter*innen aus der Landessynode (aus dem Planungs- und dem Finanzausschuss) jeweils nebst Vertretung (Herr Dr. Hasselhorn/NN; Frau Brümmer/NN)
- 1 Vertreter*in des Gesamtausschusses nebst Vertretung (Herr Miehe/Frau Müller)
- 1 Vertreter*in der Mitarbeitervertretung nebst Vertretung (Frau Willudda/Frau Gerstenkorn) und
- dem Leiter des ZP-Teams, Herrn Prof. Dr. Haas.

Das Prozessteam besteht aus:

- Stabstelle Organisation und Zusammenarbeit (Frau Arnke)
- Referat 13 (Frau Bruer)
- Referat 15 (Frau Gebauer)
- Geschäftsführung HKD (Frau Schreeb)
- bis zu zwei befristet eingestellten Prozessbegleitungen (Herr Temps)

Die Personalkosten für die Prozessbegleitungen sowie die Sachkosten sind möglichst aus den Restmitteln bzw. den laufenden Mitteln des Landeskirchenamtes zu bestreiten.

Die Arbeit erfolgt in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem ZP-Team und unter Nutzung der auch die im Zukunftsprozess vorgesehenen Instrumente und Formate.

III.

Sachstand

Die Steuerungsgruppe hat sich zwischenzeitlich zwei Mal getroffen. In der ersten Sitzung wurde die Vorgehensweise geklärt und die Besetzung des Projektteams besprochen.

Das Projektteam hat in den darauffolgenden Monaten die bedeutsamsten Problembereiche und erfolgversprechendsten Themen anhand folgender Befragungen von Akteursgruppen bzw. der Analyse folgender Materialien identifiziert:

- Anträge und Eingaben der Kirchenkreise an die 26. Landessynode
- Interner Workshop der Referent*innen im Landeskirchenamt am 11. Januar 2022
- Dialog-Workshop "#Kirchenverwaltung2030" am 12. März 2022
- Ephorenkonvent am 27. April 2022 und Ephorenkonventstag am 20. September 2022
- Amtsleitungstagung am 7. und 8. Juni 2022

Die Steuerungsgruppe hat im September folgende Themen für eine Reihenfolge der Bearbeitung priorisiert und das Projektteam beauftragt, für die ersten fünf Themen bis zur nächsten Sitzung im Dezember 2022 Prozessvorschläge zu erarbeiten:

1. Vereinfachungen im Bereich von Einzelzuwendungen, -abrechnungen und -genehmigungen
2. Einzelfallmanagement im Landeskirchenamt
3. Standardisierung und Digitalisierung von weiteren geeigneten Verfahren/Aufbau eines digitalen Formularwesens
4. Einführung eines Ideenmanagements in der Verwaltung
5. Verbesserung des Projektmanagements (einschließlich komplexer Vorhaben) und Multiprojektmanagements
6. Aufgaben und Arbeit der Rechnungsprüfung (des Rechnungsprüfungsamtes)
7. Erkundung von Kooperationsmöglichkeiten und -formen v.a. bei der Personalverwaltung/IT/Rechnungswesen
8. Vereinfachung im Haushaltsrecht
9. Neuordnung von Aufgaben der Sekretariate bzw. der Assistenz
10. Einführung agiler Prozesse am Beispiel komplexer Bauverfahren

Bei der Bearbeitung soll jeweils die themenbezogene Unterstützung einer externen Begleitung sowie die Kooperation mit dem ZP-Team geprüft werden.

Die Steuerungsgruppe plant, im Dezember 2023 auf der Grundlage der vorgelegten Vorschläge entsprechende Aufträge zur Bearbeitung zu erteilen.

Parallel soll die weitere Analyse von Problembereichen der kirchlichen Verwaltung auf der Ebene der Kirchengemeinden und Kirchenkreise bearbeitet werden. Die verwaltungsbezogenen Ideen und Anliegen aus der Beteiligungsplattform des Zukunftsprozesses werden in Kooperation mit dem ZP-Team und dem Koordinierungsrat ebenfalls in den Verwaltungsprozess laufend eingesteuert.