



Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Verwaltung der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg

OKR i. R. Detlev Fey

Inhaltsverzeichnis.....	Seite
I. Management Summary	4
1. Ausgangslage	4
2. Wesentliche Tendenzen.....	4
3. Anforderungen an eine Lösung.....	5
4. Lösung/Handlungsempfehlungen.....	5
5. Vorteile einer konzentrierten Verwaltung	6
6. Zweitbeste Lösung.....	6
7. Fazit	6
II. Auftrag	7
III. Gutachter.....	7
IV. Durchführung, Analyse und Zeitplan.....	8
V. Entwicklung der Verwaltung in der ELKiO.....	9
1. Bis 2007.....	9
2. Ab 2007	9
VI. Prognose der Mitgliederentwicklung und Verwaltungskosten	11
1. Mitgliederprognose	11
2. Prognose der Verwaltungskostenentwicklung.....	12
VII. Problematische Befunde	13
1. Personelle Diskontinuität in Leitungspositionen.....	13
2. Heterogenität, verzichtbarer Koordinierungsbedarf	13
3. Defizite in Bezug auf Wahrnehmung, Führung, Empathie	14
4. Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	14
5. Kleinteiligkeit, Störanfälligkeit.....	14
6. Unklare Kompetenzen	15
7. Zuständigkeit der GKV für die Verwaltung des OKR.....	15
VIII. Entwicklungen in anderen Landeskirchen.....	16
IX. Die Verwaltung der ELKiO im Detail.....	17
1. Gemeinsame Kirchenverwaltung	17
2. Zentrale Dienststelle (ZDS)	17
3. Gemeindebezogene Dienste (GBD)	17
4. Leitung	17

5. Regionale Dienststellen (RDS)	18
6. Kirchengemeindebüros	19
X. Perspektive für Neuausrichtung	20
XI. Untersuchte Modelle und Bewertung	20
1. Status Quo	20
2. Arbeitszentren.....	20
3. Reduzierung der Regionalen Dienststellen	20
4. „Rumpf-RDS“	21
5. Gemeinsame Kirchenverwaltung an einem Ort	21
6. Konzentration der Verwaltung mit zwei Außenstellen als Alternative?	21
XII. Handlungsempfehlungen.....	22
XIII. Vor- und Nachteile der Handlungsempfehlungen	23
XIV. Vorschlag für das Organigramm und die Stellenausstattung einer konzentrierten Verwaltung	24
1. Vorschlag für das Gesamtorganigramm.....	24
2. Stellenausstattung der einzelnen Abteilungen	25
XV. Zweitbeste Lösung	27
XVI. Schlussbemerkungen	27

I. Management Summary

1. Ausgangslage

Die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg (ELKiO) hat sich im Jahr 2007 mit der Gemeinsamen Kirchenverwaltung (GKV) eine andere Verwaltungsstruktur gegeben. Der GKV sind mit ihren Regionalen Dienststellen (RDS) ein großer Teil der administrativen Aufgaben für die Kirchengemeinden, die Kirchenkreise und die Körperschaft der ELKiO übertragen. Neben der zentralen Dienststelle existieren fünf RDS an sechs Standorten.

Seit 2007 ist die Stellenzahl von damals rund 140 Vollbeschäftigteneinheiten (VBE) auf aktuell rund 180 VBE gestiegen.

Diese Verwaltungsstruktur ist in den 20 Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland einzigartig. Die GKV, der Oberkirchenrat und die Organe der ELKiO werden durch mehrere Problemlagen belastet. Das größte Problem ist die personelle Diskontinuität in der Führung:

- Die Leitung der GKV hat in 15 Jahren neun Mal gewechselt:
andere Persönlichkeiten,
andere Führungsstile,
andere Ansätze und Projekte, die häufiger nicht zu Ende gebracht wurden.
- Die Leitung der Personalabteilung hat in zehn Jahren fünf Mal gewechselt.

Daraus resultieren erhebliche Probleme und Belastungen für das System und die Mitarbeiterschaft.

Es existiert keine homogene GKV. Zentrale Aufgaben werden nur bedingt zentral wahrgenommen, wie z. B. das Beschaffungs- oder Versicherungswesen. Identische Aufgaben werden mit unterschiedlichen Methoden und Praktiken erledigt. Durch die Kleinteiligkeit und die Heterogenität in der Aufgabenerledigung existiert ein kontinuierlicher Koordinierungs- und Kommunikationsaufwand.

Das System ist zu kleinteilig, wenn z. B. in den RDS nur eine Person für das Friedhofswesen vorhanden ist oder Personalabteilungen nur aus zwei oder drei Personen bestehen.

In nahezu allen Gesprächen bestand unter den Beteiligten Einvernehmen darüber, dass das jetzige System der Verwaltung nicht beibehalten werden sollte, sondern einer grundsätzlichen Neuausrichtung und Veränderung bedarf, wobei über Inhalt und Struktur der Neuausrichtung unterschiedliche Vorstellungen bestehen.

2. Wesentliche Tendenzen

- a) Die Zahl der Kirchenmitglieder sinkt kontinuierlich und erheblich (in den vergangenen Jahren um jeweils 7.000 bis 8.000 jährlich). Damit einher geht ein entsprechendes Sinken der Finanzkraft der ELKiO.
- b) Solange die Größe der zu verwaltenden Felder gleichbleibt (z. B. 9.000 Plätze in den Kindertagesstätten oder 130 Friedhöfe), kann die Verwaltung nicht kongruent zum Sinken der Mitgliederzahl oder der Finanzkraft reduziert werden. Der finanzielle Aufwand für die Verwaltung steigt durch Preis- und Entgeltanstiege kontinuierlich.

3. Anforderungen an eine Lösung

Es gilt für die Neuausrichtung der Verwaltung eine Lösung zu finden, durch die

- a) ein Verwaltungssystem entsteht, das in der Grundstruktur über Jahrzehnte hinweg strukturell stabil bleiben kann,
- b) das eine gute Qualität der Verwaltungsdienstleistungen ermöglicht,
- c) das gegenüber dem Status Quo zu Einsparungen führt bzw. den weiteren Kostenanstieg auf das Zwingende begrenzt,
- d) mit dem verzichtbarer Koordinations- und Kommunikationsaufwand vermieden wird und
- e) in dem zentrale Aufgaben, zentral erledigt werden und
- f) in dem die Stabilität den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit bietet.

4. Lösung/Handlungsempfehlungen

- a) Es wird eine Kirchenverwaltung an einem Standort gebildet, in der die RDS aufgehen. Der Standort sollte in der Mitte des Territoriums der ELKiO liegen (Oldenburg, Delmenhorst, Bad Zwischenahn).
- b) Die konzentrierte Kirchenverwaltung kann als gemeinsame Einrichtung der Kirchenkreise organisiert werden. Die Alternative stellt die Integration in den Oberkirchenrat dar. Die Entscheidung, welche Alternative gewählt wird, ist eine von den Organen der ELKiO zu treffende kirchenpolitische Entscheidung.
- c) Durch die Konzentration entsteht eine auf lange Jahre hinaus grundsätzlich stabile Verwaltungsstruktur. Die Verwaltung der Kirchengemeinden und Kirchenkreise kann in einer deutlich gesicherten Qualität geleistet werden. Durch die Größe der konzentrierten Verwaltung kann in höherem Maße Expertise aufgebaut werden als in dem vorhandenen kleinteiligen System.
- d) Durch die Personalausstattung kann besser auf Arbeitsspitzen oder neue Aufgaben reagiert werden. Es können in den einzelnen Arbeitsfeldern besser Redundanzen aufgebaut werden. Dadurch sinkt die derzeitige Belastung der Mitarbeiterschaft.
- e) Im ersten Schritt sollte durch den GKA und die Synode eine verbindliche Richtungsentscheidung verbunden mit einem groben Zeitplan getroffen werden.
- f) Nach einer verbindlichen Richtungsentscheidung durch den GKA und der Synode gilt es, hierfür eine Immobilie zu finden oder zu bauen, in der ein zeitgemäßes Bürokonzept realisiert werden kann. Damit sinkt der Flächenbedarf. Zeitgemäße energetische Standards können erreicht werden.
- g) Durch die Konzentration der Verwaltung an einem Ort können gegenüber dem Status Quo mittelfristig Personaleinsparungen in einem Umfang von um die 20 VBE erreicht werden. Es besteht ein Gesamteinsparpotential von ca. 1,8 Mio. € p. a.
- h) Der bisherige Koordinierungs-, Kommunikations- und Aufsichtsaufwand entfällt weitestgehend.
- i) Die Konzentration der Verwaltung an einem Ort belastet für den Realisierungszeitraum Teile der Mitarbeiterschaft und die Verantwortlichen.
- j) Die Konzentration der Verwaltung ist perspektivisch alternativlos.
- k) Aus der Konzentration resultierende wirtschaftliche oder soziale Härten können durch einen Sozialplan (Dienstvereinbarung/Vertrag des Oberkirchenrats mit der Mitarbeitervertretung) ausgeglichen oder abgemildert werden.
- l) Für die Realisierung sollte eine Steuerungsgruppe eingesetzt werden, die besetzt werden sollte mit:
 - einem Mitglied aus der Synode,

- einer Person aus dem Gemeinsamen Kirchenausschuss,
- zwei Personen aus dem Oberkirchenrat,
- einer Kreispfarrerin bzw. einem Kreispfarrer,
- einem Mitglied der Mitarbeitervertretung sowie
- einer Leitung einer RDS.

Es empfiehlt sich, die Steuerungsgruppe durch eine externe Person moderieren zu lassen. Die Steuerungsgruppe sollte dem Gemeinsamen Kirchenausschuss einmal im Quartal berichten sowie der Synode zu jeder Tagung einen Kurzbericht über Fortschritte in der Realisierung erstatten.

m) Die Steuerungsgruppe sollte drei Arbeitsgruppen bilden:

- 1) für Recht und Organisation,
- 2) für das Aushandeln des Sozialplans und Personalfragen sowie
- 3) für die Immobilienfrage.

5. Vorteile einer konzentrierten Verwaltung

- Auf Jahrzehnte hinaus stabile Struktur,
- Bessere und sichere Qualität der Dienstleistungen,
- Wegfall von Koordinations- und Kommunikationsaufwand,
- Wegfall von Schwachstellen (kleine Organisationseinheiten, z. B. Personal, Friedhof),
- Mittelfristige Einsparung von ca. 20 Stellen,
- Reduzierung des Raumbedarfs von ca. 25 bis 30 Prozent durch zeitgemäßes Bürokonzept,
- Reduzierung des Energiebedarfs,
- Größere Fachbereiche (Expertise, Redundanzen) sowie
- Gesamteinsparung gegenüber dem Status Quo ca. 1,8 Mio. € p. a.

6. Zweitbeste Lösung

Eine zweitbeste Lösung besteht darin, aus den derzeitigen sechs Verwaltungsstellen ein Verwaltungsamt mit dem Hauptsitz in Oldenburg zu bilden, das über zwei Außenstellen im Norden und im Süden der ELKiO verfügt. Hier stellen sich aber die Fragen, ob die Lösung nicht zu sehr vom Status Quo inspiriert ist und ob sie nicht lediglich eine Übergangslösung darstellen dürfte. Sollte dieser Ansatz gewählt werden, schlage ich das Procedere für die Realisierung wie oben dargestellt vor.

7. Fazit

Perspektivisch und von der Sache her betrachtet ist die Konzentration der Verwaltung an einem zentralen Ort im Grunde alternativlos. Die Bildung eines Verwaltungsamtes in Oldenburg mit zwei Außenstellen stellt demgegenüber die zweitbeste Lösung dar.

Die Veränderung erfordert:

- einen ausführlichen Diskurs,
- Entschlossenheit,
- Verbindlichkeit und
- Courage.

II. Auftrag

Die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg hat mich um eine Analyse der gesamten Verwaltung in der ELKiO gebeten. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Analyse soll ich zukunftsorientierte Handlungsempfehlungen für die künftige Struktur und Ausstattung der Verwaltung entwickeln. Die künftige Struktur soll bestehende Probleme möglichst beseitigen, Stabilität gewährleisten und den Verbrauch finanzieller Ressourcen für die Verwaltung begrenzen.

Für die Analysephase ist der Zeitraum von Juli bis Ende November 2023 vereinbart worden. Der Entwurf der Handlungsempfehlungen soll im Dezember 2023 vorgelegt werden, die finalisierte Fassung Anfang 2024.

III. Gutachter

Für die Evangelische Kirche in Deutschland war ich als juristischer Oberkirchenrat über 30 Jahre lang tätig. Hauptsächlich war ich für das Arbeitsrecht in der gesamten Evangelischen Kirche in Deutschland verantwortlich. Seit über 20 Jahren bildete die Organisationsberatung einen zweiten Aufgabenschwerpunkt. In einer Vielzahl von Prozessen habe ich Landeskirchen beraten, weiterhin unterschiedliche kirchliche Werke und Einrichtungen sozusagen von

A bis Z, vom Archiv bis zur Zusatzversorgungskasse.

Beratungsprojekte waren beispielsweise:

- Neustrukturierung des Landeskirchenamts der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers,
- Organisationsberatungen in allen östlichen Landeskirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland zu Verwaltungsstrukturen und Verwaltungsaufwand,
- Verwaltungsaufwand und Verwaltungsstrukturen in der Ev.-luth. Landeskirche Braunschweig,
- Fusion zur Ev. Kirche in Mitteldeutschland,
- Ev. Zentralarchiv sowie Archiv der Ev. Kirche in Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz,
- Wirtschaftliche Sanierung des Deutschen Doms in Berlin,
- Neustrukturierung der Zentrale des Gustav-Adolf-Werks e. V.,
- Beratung der Ev. Partnerhilfe e. V.

Weiterhin habe ich mir im Rahmen analytischer Stellenbewertungen im kirchlichen Management in vielen Landeskirchen Kenntnisse über Strukturen kirchlicher Verwaltungen verschaffen können. Bedingt durch meine langjährige Mitarbeit war ich in allen 20 Landeskirchen tätig bzw. habe deren Strukturen kennen gelernt.

IV. Durchführung, Analyse und Zeitplan

Die Analysephase habe ich im Zeitraum Juli bis Ende November 2023 durchgeführt.

Zunächst fanden Startgespräche mit dem Kollegium des Oberkirchenrats, dem Gemeinsamen Kirchengemeinschaftsausschuss, der Mitarbeitervertretung sowie den Kreisfarrerinnen und Kreisfarrern statt. Interviews habe ich u. a. geführt mit:

- dem Landesbischof,
- den (nebenamtlichen) Oberkirchenräten/in,
- dem Beirat der GKV,
- der früheren kommissarischen Leiterin der gemeinsamen Kirchenverwaltung,
- den Abteilungsleitungen in der Gemeinsamen Kirchenverwaltung,
- den Leitungen der Regionalen Dienststellen
- dem Rechnungsprüfungsamt und
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilungen der zentralen Dienststelle und der Gemeindebezogene Dienste in Oldenburg.

In den regionalen Dienststellen fanden Mitarbeiterversammlungen statt, in denen ich das Beratungsprojekt vorgestellt habe. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten dabei Gelegenheit, Positives wie Negatives zu Äußern und insbesondere Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Eine Reflexion meiner Eindrücke, Ergebnisse und Handlungsempfehlungen erfolgte zum Abschluss der Analysephase mit:

- dem Gemeinsamen Kirchengemeinschaftsausschuss,
- dem Kollegium,
- der Mitarbeitervertretung,
- den Kreisfarrerinnen und Kreisfarrern sowie
- den RDS-Leitungen.

Am 22. November hatte ich Gelegenheit, den damaligen Stand des Beratungsprozesses und meine damaligen Ansätze für Handlungsempfehlungen den Mitgliedern der Synode zu präsentieren.

Einzelheiten zum Zeitplan können der folgenden Übersicht entnommen werden:



V. Entwicklung der Verwaltung in der ELKiO

1. Bis 2007

Bis 2007 galt in der ELKiO grundsätzlich das Prinzip der Eigenverwaltung der Kirchengemeinden, d. h. viele Kirchengemeinden haben ihre Verwaltungsaufgaben mit eigenem Personal selbstständig erledigt. In unterschiedlichen Strukturen haben Kirchengemeinden gemeinsame Rentämter gebildet. Ein Anschluss- und Benutzungszwang existierte nicht.

2. Ab 2007

a) Verwaltungsstrukturreform

Nach Reduzierung der Kirchenkreise von früher 14 auf sechs wurde im Jahr 2007 eine „Verwaltungsstrukturreform“ unter Begleitung durch eine Consultingfirma durchgeführt.

Es wurde die GKV mit einer Zentralen Dienststelle in Oldenburg und sechs regionalen Dienststellen (RDS) eingeführt. Der Grundsatz war dabei: eine Verwaltungsdienststelle je Kirchenkreis unter Leitung der Zentralen Dienststelle in Oldenburg mit besonderen Rechten der Kirchenkreise bzw. der Kirchenkreispfarrerinnen und Kirchenkreispfarrer.

Die RDS sollten von der Leitung der GKV geleitet und koordiniert werden.

b) weitere Entwicklung

Nachdem es gravierende Probleme in der RDS Oldenburg Stadt gegeben hatte, wurde diese im Jahr 2021 mit der RDS Ammerland mit Sitz in Bad Zwischenahn zusammengeführt.

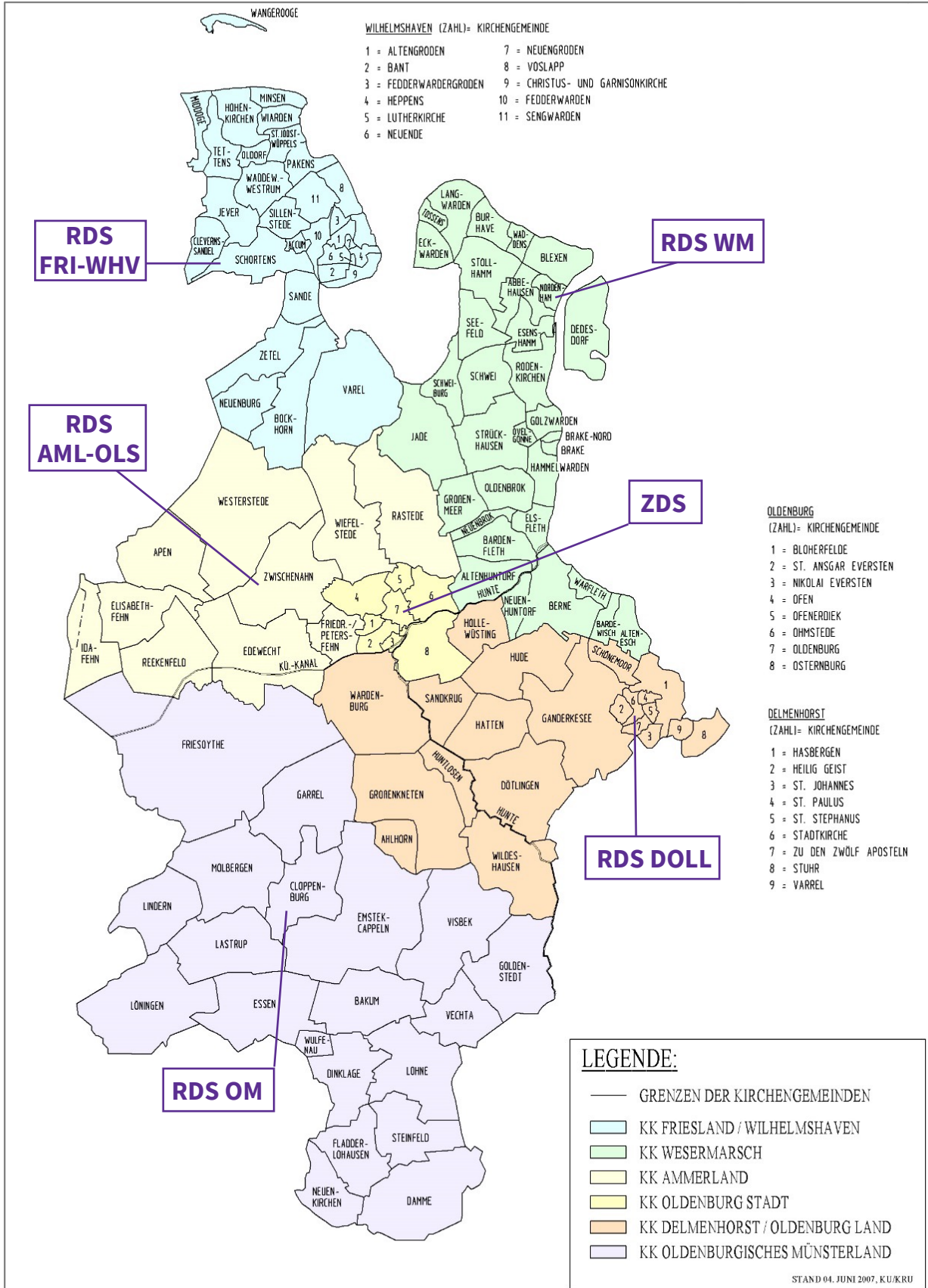
Die RDS Cloppenburg wurde im Jahr 2022 unter die Leitung der RDS Delmenhorst gestellt.

2023 wurde für die GKV ein Beirat gebildet, der auf der Grundlage der Ordnung „Kirchengesetz über die Bildung einer gemeinsamen Kirchenverwaltung – Kirchenverwaltungsgesetz - KiVwG § 8 Beirat“ arbeitet.

Ende 2023 bestehen somit folgende Verwaltungseinheiten:

1. Leitung der GKV mit Zentraler Dienststelle und Gemeindebezogenen Diensten in Oldenburg,
2. RDS AML-OLS: Bad Zwischenahn (Kirchenkreise Ammerland und Oldenburg Stadt),
3. RDS OM: Cloppenburg (Kirchenkreis Oldenburger Münsterland),
4. RDS DOLL: Delmenhorst (Kirchenkreis Delmenhorst/Oldenburger Land)
5. RDS FRI-WHV: Schortens (Kirchenkreis Friesland/Wilhelmshaven),
6. RDS WM: Nordenham (Kirchenkreis Wesermarsch).

Die Kirchengemeinden der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg



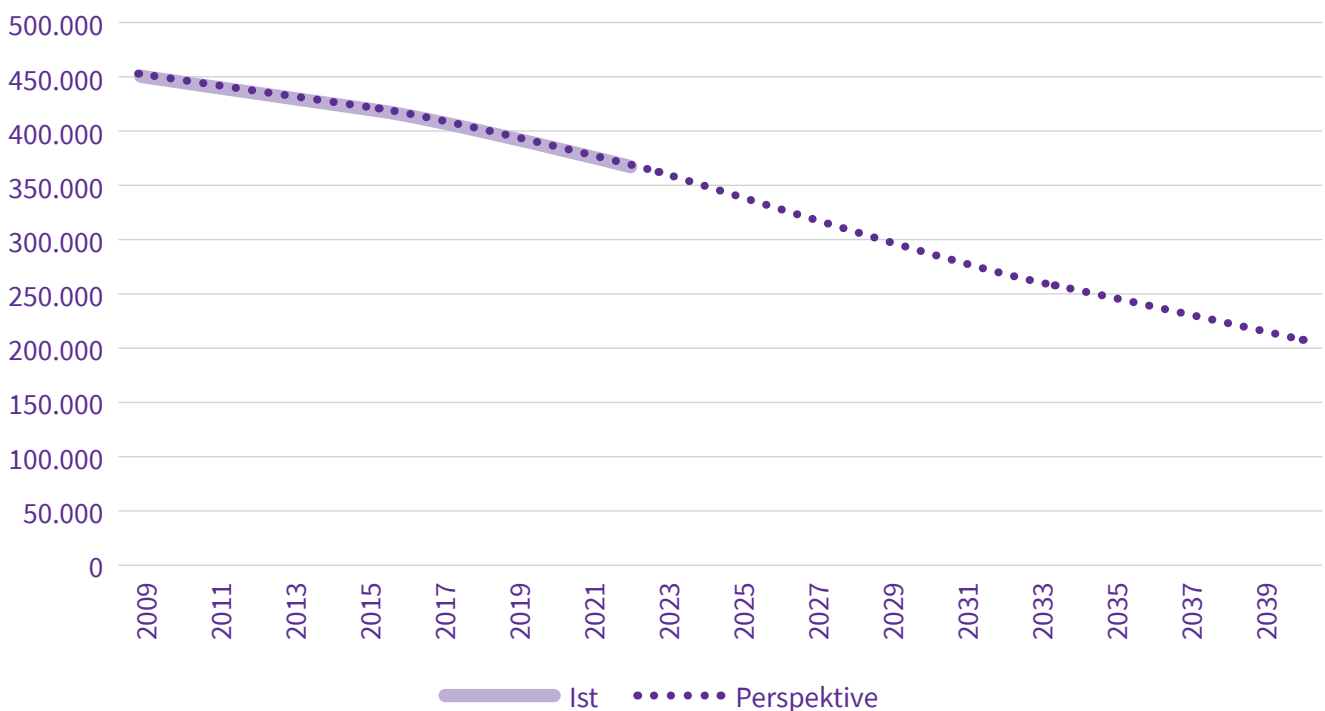
VI. Prognosen der Mitgliederentwicklung und der Verwaltungskosten

1. Mitgliederprognose

Die Zahl der Kirchenglieder sinkt, wie auch in den anderen Landeskirchen, kontinuierlich. Für die Prognose habe ich die Entwicklung der Jahre 2009 bis 2021 ab 2023 in einem linear degressiven Trendkanal fortgeschrieben. Im Jahr 2030 dürfte die Mitgliederzahl sich etwas oberhalb der Marke von 300.000 bewegen, wobei der ELKiO natürlich eine günstigere Entwicklung zu wünschen ist. Gegenüber dem Wert von 2021 stellte dies einen Rückgang von ca. 18 Prozent dar.

In einem negativeren Szenario gehen Expertinnen und Experten von einer Halbierung der Mitgliederzahlen bereits in der Mitte der 2040er Jahre aus. Die folgende Prognose stellt somit ein mittleres Szenario dar.

Prognose der ELKiO-Mitgliederentwicklung
(Ist 2009-2022) und Perspektive (2023-2040)



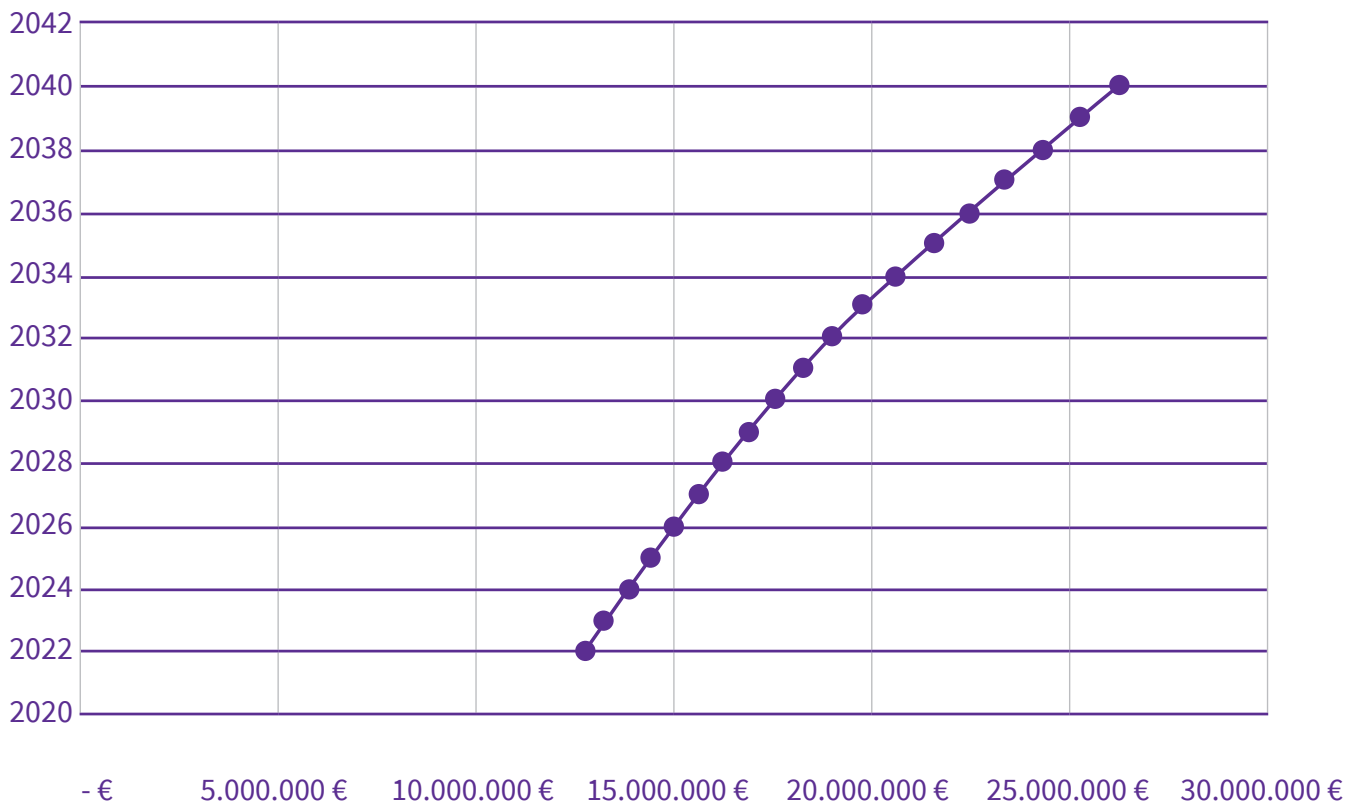
2. Prognose der Verwaltungskostenentwicklung

Die Verwaltungskosten werden demgegenüber kontinuierlich steigen, sofern keine (strukturellen) Maßnahmen ergriffen werden und die zu verwaltenden Felder in etwa gleichbleiben, weil weiterhin z. B. etwa 6.000 Arbeitsverhältnisse, 9.000 Plätze in Kindertagesstätten oder 130 Friedhöfe zu verwalten sind.

Die Prognose der Verwaltungskosten geht von den tatsächlichen Personalkosten der GKV des Jahres 2022 sowie der (unteren) Annahme aus, dass zu den Personalkosten 20 Prozent Sachkosten (z. B. für Mieten, Energie, Ausstattung) anfallen. Die Summe wird für die kommenden Jahre in einer mittleren Annahme mit vier Prozent aufgezinst. Daraus ergibt sich folgendes Bild:

Prognose ELKiO-Verwaltungskosten

Personalkosten, Sachkosten 20% und 4% Aufzinsung



Unter diesen Prämissen ergibt sich eine Steigerung in den Jahren 2022 bis 2030 von 30 Prozent.

Die Prognosen der Entwicklungen der Kirchengliederzahlen und der Verwaltungskosten verlaufen somit diametral entgegengesetzt. Wenn auch in den vergangenen Jahren die Finanzkraft der ELKiO bedingt durch die gute konjunkturelle Lage nicht signifikant gesunken ist, ist ein Sinken der Finanzkraft bei der prognostizierten Mitgliederentwicklung unausweichlich. Es werden zwar nicht alle Verwaltungskosten aus Kirchensteuermitteln bestritten (z. B. durch die Verwaltungskostenpauschalen der Kommunen für die Kindertagesstätten oder durch Friedhofsgebühren). Dennoch wird der Ressourcenverbrauch von Kirchensteuern für die Verwaltung kontinuierlich steigen, wenn keine (strukturellen) Maßnahmen ergriffen werden.

VII. Problematische Befunde

1. Personelle Diskontinuität in Leitungsfunktionen

Die Führungsebenen eins und zwei im OKR und der GKV sind in den vergangenen 15 Jahren geprägt von einer ausgesprochen hohen Diskontinuität durch personelle Wechsel:

Die Leitung der GKV hat in den vergangenen Jahren neun Mal gewechselt: unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Vorstellungen und Führungsstilen haben das Gesamtsystem der Verwaltung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Organe der ELKiO belastet. Im Schnitt wurde die Leitungsstelle der GKV alle 21 Monate neu besetzt. Es konnte sich keine Führungskultur und keine kontinuierliche Steuerung der Verwaltung entwickeln. Die unterschiedlichen GKV-Leitungen haben mit unterschiedlichen Ansätzen unterschiedliche Projekte begonnen und konnten diese häufig nicht zu Ende führen.

Dazu kommen die Wechsel auf der Position der Leitenden Juristen/des Leitenden Juristen. Auch auf der Position der Personalabteilungsleitung der GKV hat es innerhalb von zehn Jahren fünf Wechsel gegeben.

Besonders belastend auf die Mitarbeiterschaft und das System der Verwaltung wirkte weiterhin, dass in einigen Fällen die Trennung nicht einvernehmlich, sondern streitig erfolgte.

Eine erfolgreich arbeitende Verwaltung erfordert deutlich mehr Kontinuität im Hinblick auf die Leitungspersonen, den Führungsstil und die Kommunikation.

2. Heterogenität, verzichtbarer Koordinierungsbedarf

Die derzeitige Struktur mit sechs Standorten erfordert eine kontinuierliche Koordination, die bislang nicht immer gelungen ist. So werden für identische Aufgaben unterschiedliche Methoden und Praktiken eingesetzt, in dem etwa für die Vorlagen an die Kirchenvorstände unterschiedliche Vorgaben existieren. Gleiches gilt für Vorgaben an die Kirchengemeindebüros.

Die Stellenzahlen der RDS differieren stark: die kleinste RDS (Oldenburger Münsterland) verfügt lediglich über 10,32 VBE; die mittelgroßen RDS verfügen über zwischen 16,37 und 21,79 VBE. Die größte RDS (Oldenburg Stadt/Ammerland) hat 39,44 VBE. Alle RDS haben das in etwa identische Aufgabentableau zu erledigen (insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal, Kindertagesstätten, Friedhof). Die kleinste RDS sowie die mittelgroßen RDS haben einen zu geringen Stellenumfang. Dies stellt trotz allem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine erhebliche Störgröße dar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich zu recht häufig überlastet oder überfordert. Dies wird auch durch diverse Gefährdungsanzeigen („Überlastungsanzeigen“) dokumentiert, die zudem nach Aussagen aus der Mitarbeiterschaft häufig nicht weiterverfolgt wurden, obwohl dies nach den §§ 618 BGB sowie 9 und 11 ASiG zwingend hätte erfolgen müssen.

IT-Anwendungen müssen sechs Mal implementiert und geschult werden. Dies belastet oder verhindert erforderliche Prozesse (wie z. B. die Einführung digitaler Personalakten). Die RDS müssen zum Teil eigenständig Verträge aushandeln, abschließen und pflegen. Das Beschaffungs- oder das Versicherungswesen ist zwar zentral organisiert, funktioniert aber aufgrund zu geringer Personalstärke defizitär. Umsatzsteuerrechtliche Sachverhalte nach dem 2024 in

Kraft tretenden § 2 b UstG werden nicht zentral bearbeitet, sondern sollen von den RDS geklärt werden. Somit werden eigentlich zentral zu erledigende Aufgaben häufig dezentral erledigt. Erforderlich ist ein beständiger Austausch unter den RDS-Leitungen und den Leitungen der Arbeitsbereiche wie Finanzen, Personal oder Kindertagesstätten.

In der Gesamtschau erbringt die Heterogenität keine nennenswerten Vorteile; demgegenüber überwiegen die Nachteile sehr deutlich. Der Koordinierungsaufwand ist verzichtbar.

3. Defizite in Bezug auf Wahrnehmung, Führung, Empathie

In diversen Gesprächen wurden Defizite in Bezug auf die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Arbeitsleistungen und ihrer Arbeitssituationen dargestellt. Weiterhin wurde kritisiert, dass es keine stringente Führung und keine emphatische Leitung gegeben habe. Dies ist durch die häufigen Wechsel in der Leitung der GKV nachvollziehbar. Diese Defizite werden insbesondere in Bezug auf die Leitung der GKV und frühere juristische Leitungen des OKR artikuliert.

Erforderlich sind künftig klare und verbindliche Führung, bessere Wahrnehmung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4. Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Obwohl die vorhandene Gesamtzahl der Stellen eigentlich für die ordnungsgemäße Erledigung der Verwaltungsaufgaben ausreichend ist, fühlen sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu recht belastet oder überlastet. Dies ist in erster Linie bedingt durch die strukturellen Probleme, der Defizite in der Führung durch die vielen Leitungswechsel, den Mängeln in der Kommunikation und Koordination. Daneben existieren verzichtbare bürokratische Vorgaben. Dazu traten fachliche Mängel in der Leitung.

So wurde z. B. bei der Einführung der Doppik von früheren Finanzverantwortlichen aus dem OKR zunächst die Vorgabe gegeben, dass Gebäude über 100 Jahre abzuschreiben sind. Nachdem dies erfolgt war, wurde die Vorgabe in 75 Jahre geändert, anschließend in 50 Jahre und schließlich in 25 Jahre geändert. Ein anderes Beispiel sind Stellenausschreibungen der RDS, die auch dann der Genehmigung durch die Personalabteilung bedürfen, wenn es sich um Nachbesetzungen vorhandener Stellen ohne jegliche Änderungen handelt; dabei nehmen die Genehmigungen mehrere Wochen oder sogar mehrere Monate in Anspruch.

5. Kleinteiligkeit, Störanfälligkeit

In der derzeitigen Struktur sind einige Arbeitsbereiche zu kleinteilig organisiert. So ist z. B. eine RDS, die über 10,32 VBE verfügt und die Arbeitsfelder, Finanzen, Personal, Kindertagesstätten und Friedhöfe bedienen muss, deutlich zu klein und daher permanent störanfällig. Gleiches gilt für eine „Personalabteilung“, die mit 2,1 VBE 300 Personalfälle verwaltet. Hier führt z. B. jede längere Erkrankung zu einer Problemsituation. Dies belastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Kirchenverwaltungen der mittleren Ebene, die die Standardaufgaben in den Bereichen:

- Finanzen, Haushalt, Buchhaltung,
- Personalwesen,
- Verwaltung von Kindertagesstätten,

- Friedhofsverwaltung sowie
- Organisation und IT

erledigen benötigen eine Ausstattung mit 35 bis 40 Stellen um effizient, mit Redundanzen und Ausgleichsmöglichkeiten etwa für Auslastungsschwankungen arbeiten zu können.

Dies belegen Vorgaben sowie die tatsächliche Situation in

- der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers,
- der Ev. Kirche in Hessen und Nassau,
- der Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland oder
- der Ev. Kirche im Rheinland.

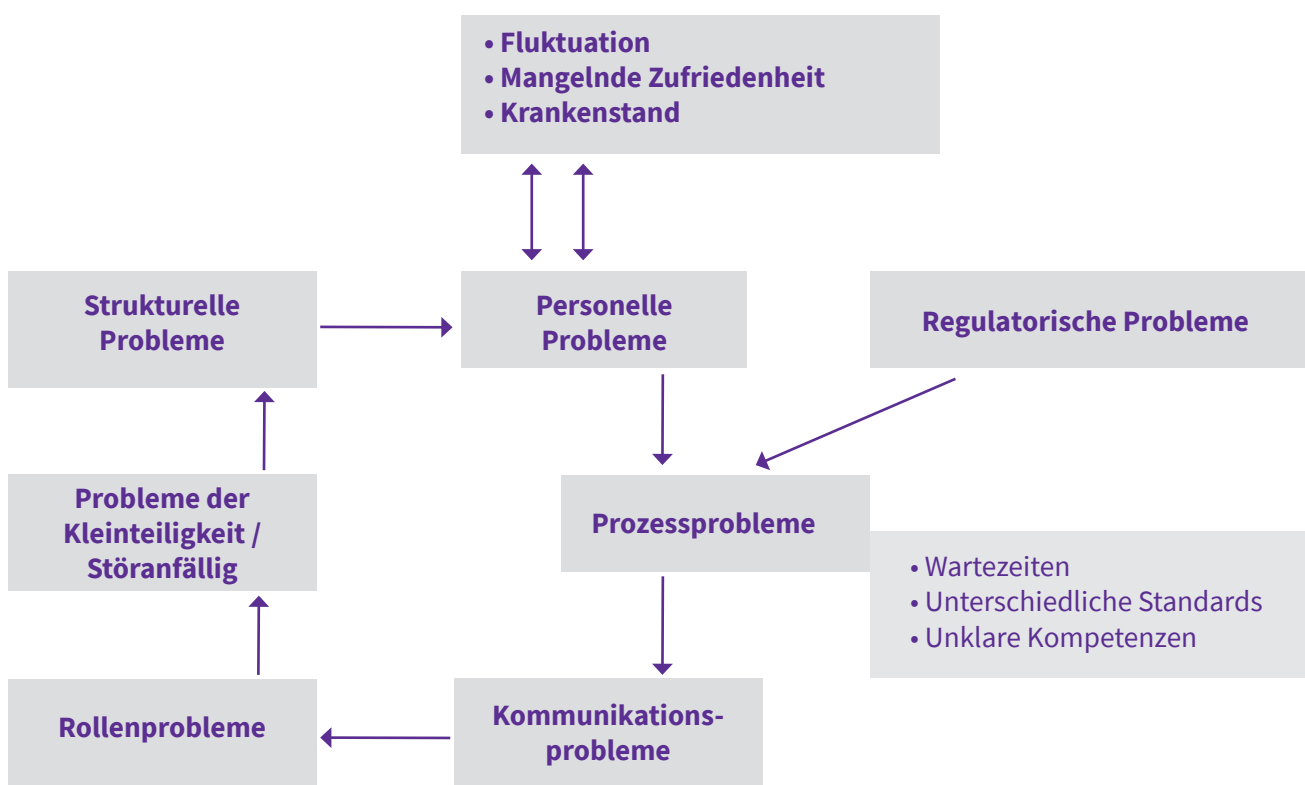
6. Unklare Kompetenzen

Zwar gibt es die Zuständigkeitsverordnung, die die grundsätzlichen Zuständigkeiten regelt. In Details sind aber die Verantwortlichkeiten nicht klar oder werden nicht gesehen. Dies belastet insbesondere die RDS-Leitungen.

7. Zuständigkeit der GKV für die Verwaltung des OKR

Unter den 20 Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland ist es einzigartig, dass die kirchliche Oberbehörde OKR sich nicht selbst verwaltet, sondern die Verwaltung durch die GKV erfolgt. In vielen Voten wurde die Zuständigkeit der GKV für die Verwaltung des OKR kritisch bewertet. Damit stellt sich die Frage, ob nicht eine Trennung der Verwaltung der GKV und des OKR erfolgen sollte, in dem der OKR seine Verwaltungsaufgaben (wieder wie vor 2007) selbst erledigt.

Insgesamt bestehen somit folgende Problemlagen, die sich gegenseitig perpetuieren:



VIII. Entwicklungen in anderen Landeskirchen

In früheren Jahrzehnten existierte in vielen Landeskirchen das Prinzip „ein Kirchenkreis/Dekanat mit einer Verwaltung“. Dieses Prinzip wurde in den meisten Landeskirchen aufgegeben, in dem eine Verwaltung der mittleren Ebene für zwei, drei oder vier Kirchenkreise/Dekanate zuständig ist (z. B. Ev.-luth. Landeskirche Hannover oder Ev. Kirche in Hessen und Nassau). Oder es wurden Kirchenkreise/Dekanate zu größeren Einheiten fusioniert (z. B. Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland). Auf beiden Wegen entstanden größere und leistungsfähigere Verwaltungseinheiten.

Um eine kirchliche Verwaltung der mittleren Ebene mit den Standardaufgaben, Finanzen, Bau, Personal, Kindertagesstätten, Liegenschaften sowie Friedhöfe sachgerecht auszustatten, werden mindestens 35 bis 40 VBE benötigt, um einerseits die erforderliche Expertise und andererseits Redundanzen für Vertretungssituationen zur Verfügung zu haben (so z. B. die Vorgaben der Ev. Kirche im Rheinland für die Neuorganisation der mittleren Verwaltungsebene im Jahr 2018).

Seit etwa 20 Jahren geht der Trend in den meisten Landeskirchen zur Bildung größerer Verwaltungseinheiten auf der mittleren Ebene. Durch Fusionen von Verwaltungsämtern werden größere Einheiten geschaffen, die bessere und effizientere Arbeitsmöglichkeiten haben. Dies kann an folgenden Beispielen aufgezeigt werden:

Kirchenverwaltungen der mittleren Ebene in anderen Landeskirchen

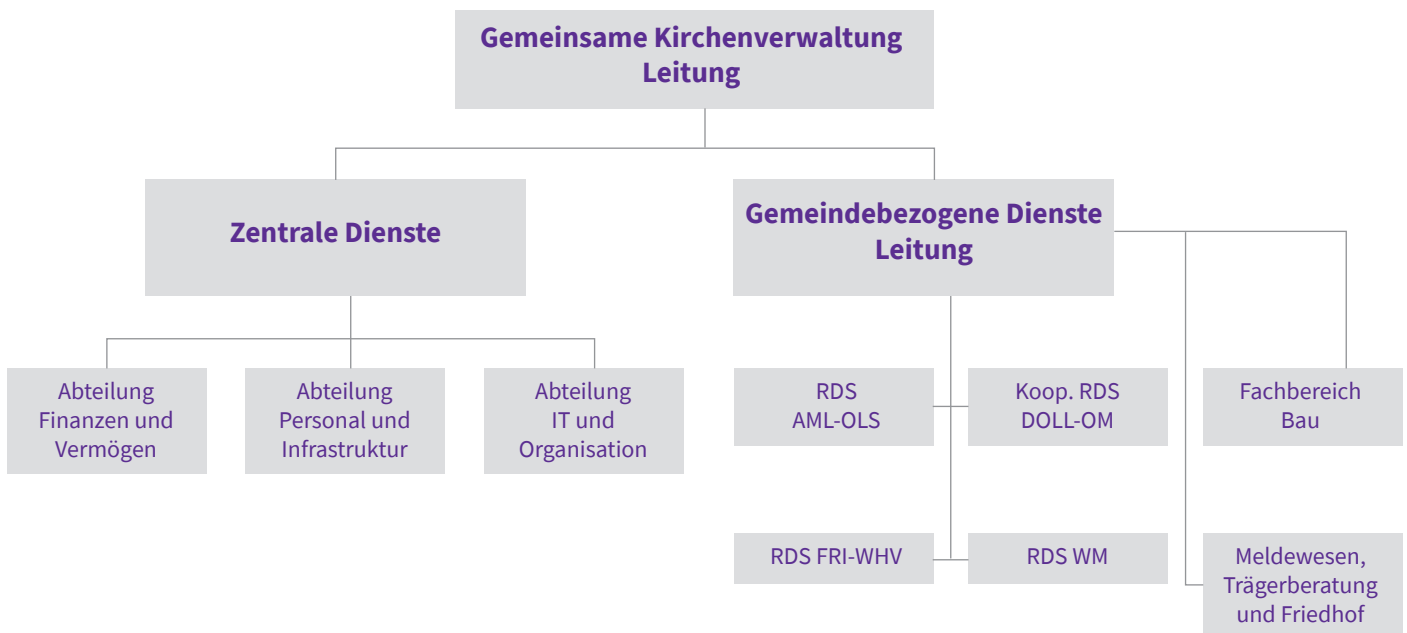
Kirchenkreis/Dekanat	Kirchengemeinden	Nord-Süd	West-Ost
KK Pommern	151	150 Km	160 Km
KK Hamburg Ost	112	40 Km	60 Km
KK Nordfriesland	63	70 Km	40 Km
Dekanat Starkenburg West	72	70 Km	45 Km
Dekanat Starkenburg Ost	127	50 Km	65 Km

IX. Die Verwaltung der ELKiO im Detail

1. Gemeinsame Kirchenverwaltung

Die GKV ist folgendermaßen strukturiert:

GKV Organigramm



2. Zentrale Dienststelle (ZDS)

Die Organisationseinheit ZDS erledigt die Verwaltungsaufgaben für den OKR sowie für die GKV selbst. Sie ist weiterhin für die Organisation und die IT in der GKV verantwortlich. Daneben obliegen ihr Aufgaben in den internen Diensten des OKR wie z. B. Empfang, Hausmeisterdienste und Reinigung.

3. Gemeindebezogene Dienste (GBD)

Im Jahr 2021 wurde die Organisationseinheit GBD geschaffen, die durch die RDS die Aufgaben der Kirchenkreise und Kirchengemeinden erledigt. Die GBD erhielt eine eigene Leitung, die der Leitung der GKV direkt unterstellt ist.

4. Leitung

Für die Leitung der GKV steht bislang eine Stelle zur Verfügung, die mit Entgeltgruppe 15 TVL/Dienstvertragsordnung ausgewiesen ist. In den neun Besetzungen der vergangenen Jahre waren als Leitung unterschiedliche Professionen tätig: z. B. Verwaltungsmitarbeiter, Juristinnen, ein Physiker oder ein Diakon. Im Durchschnitt waren die Personen lediglich 21 Monate tätig. Unter anderem aufgrund der jeweiligen relativ kurzen Verweildauer auf der Position ist es keiner Leitungskraft gelungen, der GKV das erforderliche Gepräge zu geben und eine ausreichende Homogenität der Aufgabenerledigung in den RDS herzustellen. Eine Führungskultur konnte nicht herausgebildet werden. Die Motivation der RDS-Leitungen sowie deren Mitarbeiterschaft gelang nicht oder nur unzureichend.

- **Gemeinsame Kirchenverwaltung und Oberkirchenrat**

2007 wurde der GKV die Erledigung der Verwaltungsaufgaben des OKR übertragen, etwa die Personalverwaltung, die Finanzverwaltung, das Meldewesen oder die Statistik der ELKiO. Es wird sowohl vom OKR als auch von der GKV kritisiert, dass Schnittstellen nicht immer gut definiert wurden und die Zuständigkeiten nicht immer sachgerecht geregelt wurden. So war z. B. der Finanzverantwortliche der ELKiO gleichzeitig Abteilungsleiter Finanzen in der GKV und damit einerseits der Vorgesetzte der GKV-Leitung und andererseits dieser unterstellter Mitarbeiter. Diese suboptimale Konstruktion wurde inzwischen aufgegeben.

5. Regionale Dienststellen (RDS)

- **Ammerland – Oldenburg Stadt (Bad Zwischenahn)**

Bei dieser RDS handelt es sich mit 39,44 VBE um die größte Verwaltungseinheit. In der RDS sind die früheren getrennten RDS Oldenburg-Stadt und Ammerland zusammengeschlossen worden.

- **Friesland – Wilhelmshaven (Schortens)**

Die RDS verfügt über 21,54 VBE. Sie ist damit für das von ihr zu erledigende Aufgabenpensum zu klein und zu störanfällig.

- **Delmenhorst – Oldenburg-Land (Delmenhorst)**

Gleiches gilt für die RDS Delmenhorst-Oldenburger Land mit 21,79 VBE.

- **Oldenburger Münsterland (Cloppenburg)**

Die RDS Oldenburger Münsterland hat eine Stellenausstattung von lediglich 10,32 VBE und stellt somit mit Abstand die kleinste RDS dar. Sie ist seit 2022 der Leitung der RDS Delmenhorst/Oldenburger Land unterstellt. Die RDS ist deutlich zu klein, um sachgerecht und effizient die Aufgaben einer Kirchenverwaltung der mittleren Ebene erledigen zu können. So besteht z. B. die „Personalabteilung“ aus 2,1 VBE. Jede längere Abwesenheit führt trotz allem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Störung. Dazu kommt, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehreren Sachgebieten tätig sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich durch diese Faktoren zu recht belastet.

- **Wesermarsch (Nordenham)**

Auch die RDS Wesermarsch hat mit 16,37 VBE eine zu geringe Größe.

GKV RDS Kennzahlen

Bereich	RDS AML-OLS	RDS DOLL	RDS FRI-WHV	RDS OM	RDS WM
Gemeindeglieder 2022	129.869	78.642	73.854	48.602	40.721
Anzahl der Mitarbeitenden	46	24	33	15	23
Vollzeitäquivalenten (VZÄ)	39,44	21,79	21,54	10,32	16,37
Liegenschaften	232	200	314	63	223
Friedhöfe	25	18	35	18	34
KiTas	42	32	19	9	13
Kitaplätze	3.595	2.552	1.843	596	920
Personalfälle	1.274	1.070	820	318	482
Kaltmiete	9.112,25 €	3.074,52 €	8.839,72 €	1.271,50 €	4.064,67 €
Quadratmeter	1.316,8 m ²	565,40 m ²	898,20 m ²	259,50 m ²	554,80 m ²

Legende

RDS AML-OLS Regionale Dienststelle Ammerland - Oldenburg Stadt

RDS DOLL Regionale Dienststelle Delmenhorst / Oldenburg Land

RDS FRI-WHV Regionale Dienststelle Friesland / Wilhelmshaven

RDS OM Regionale Dienststelle Oldenburger Münsterland

RDS WM Regionale Dienststelle Wesermarsch

6. Kirchengemeindebüros

Die Kirchengemeindebüros sind für viele Menschen die erste Anlaufstelle der Kirchengemeinden und haben daher eine wichtige Funktion. Es bestehen drei Notwendigkeiten für Verbesserungen:

1. Die Kirchenbüros erhalten von den RDS unterschiedliche methodische Vorgaben für die Erledigung von Arbeitsaufgaben, die von der Sache her nicht geboten sind und die Beratung der Kirchenbüros erschweren.
2. Es existiert keine strukturierte Einführung oder Fortbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Nicht alle Kirchengemeindebüros verfügen über die Möglichkeit digitaler Kommunikation (z. B. über Zoom, Teams). Dies sollte geändert werden, damit die Möglichkeit besteht, die Kirchengemeindebüros besser und leichter zu informieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen.

X. Perspektive für die Neuausrichtung

Es wäre der falsche Ansatz, eine Lösung zu suchen, die sich möglichst nahe am Status Quo bewegt. Vielmehr muss die Perspektive sein, zu überlegen, wie die kirchliche Verwaltung in etwa zehn Jahren unter Berücksichtigung weiteren technologischen Fortschritts aussehen sollte. Daran muss sich die Struktur der kirchlichen Verwaltung bei einer grundsätzlichen organisatorischen Änderung ausrichten.

Es gilt ein Strukturmodell zu finden, das nach der Realisierung über Jahrzehnte Aussicht auf Bestand hat. Fehlgehend wäre eine Veränderung, die aufwändig in der Realisierung und belastend für Teile der Mitarbeiterschaft wäre und nur einige Jahre Bestand hätte, bis die nächste Strukturänderung mit erneuten Belastungen und Aufwand erfolgt.

Angesichts der zu prognostizierenden Entwicklung der ELKiO gilt es, durch strukturelle Veränderungen den Verbrauch finanzieller Ressourcen für die Verwaltung auf das erforderliche Maß zu begrenzen.

XI. Untersuchte Modelle und Bewertung

1. Status Quo

Eine Beibehaltung des organisatorischen Status Quo ist nicht zukunftsfähig.

Die derzeitige Struktur und Arbeitsweise sind nicht geeignet, zu einer Lösung der bestehenden Problemlagen zu führen. Weiterhin ist die Beibehaltung nicht geeignet, die Verwaltungskosten angesichts der künftigen Entwicklung der ELKiO insgesamt zu begrenzen. Wesentlicher ist aber noch, dass die derzeitige Struktur einer wesentlichen Verbesserung der Qualität der Verwaltungsarbeit entgegensteht. Der derzeitige Koordinierungs- und Kommunikationsaufwand belastet die Mitarbeiterschaft und ist verzichtbar.

2. Arbeitszentren

Von der früheren kommissarischen Leiterin der GKV war angedacht worden, die bestehenden Regionalen Dienststellen in Arbeitszentren umzuwandeln. Demzufolge würde z. B. am Standort A die Personalverwaltung konzentriert oder am Standort B die Verwaltung der Kindertagesstätten.

Dieses Modell wäre zum einen in der Realisierung sehr aufwändig. Zum anderen ist daran problematisch, dass es nicht ausreichend gelingen dürfte, das bislang auf sechs Standorte verteilte Fachpersonal an einem Standort zu konzentrieren. Daher müssten z. B. Fachleute für Personalverwaltung zu Fachleuten für die Verwaltung von Kindertagesstätten umgeschult werden und umgekehrt.

Sechs oder fünf Standorte sind von der Sache her nicht erforderlich und stellen daher eine Überorganisation mit den daraus resultierenden Problemen dar.

3. Reduzierung der Regionalen Dienststellen

Diskutiert wurde auch, die bisherigen sechs oder fünf Dienststellen auf drei zu reduzieren, in dem ein Modell „Nord – Mitte- Süd“ in der ELKiO etabliert wird.

Dieses Modell ist von der Sache her perspektivisch nicht erforderlich und somit zu sehr vom Status Quo inspiriert.

Auch eine Reduzierung der RDS erfordert organisatorische, räumliche und personelle Veränderungen. Es handelte sich dabei um eine nicht zukunftsichere Lösung, die nach Jahren eine weitere Konzentration der Verwaltung zur Folge haben dürfte.

4. „Rumpf-RDS“

Es wurde auch über ein Modell beraten, in dem wesentliche Aufgaben in der zentralen Dienststelle zusammengezogen werden, wie z. B. Personal und Finanzen, andere Arbeitsbereiche aber an den bisherigen Standorten weiterhin erledigt werden. Hier ist nicht ersichtlich, welche Arbeitsaufgaben unter Sachgesichtspunkten weiterhin „Vor-Ort“ erledigt werden müssen.

5. Gemeinsame Kirchenverwaltung an einem Ort

Die Konzentration der Verwaltung an einem Ort in der Mitte der ELKiO ist in erster Linie geeignet, die bestehenden Problemlagen zu beseitigen, den Aufwand zu verringern und die Kommunikation zu verbessern. In Betracht kommt in erster Linie Oldenburg; vorstellbar ist aber auch die Konzentration in Bad Zwischenahn oder Delmenhorst.

Damit erhält die Verwaltungsarbeit eine gleichmäßige Qualität. Es kann mehr Expertise entwickelt werden. In den dann entstehenden größeren Teams können Arbeitsschwankungen besser ausgeglichen werden. Für Vertretungssituationen sind bessere Redundanzen gegeben.

Es entsteht ein organisches Ganzes. Der bisherige Koordinations- und Kommunikationsaufwand sowie die bisherige Heterogenität in der Aufgabenerledigung entfallen weitgehend.

Durch die Konzentration können um die 20 Stellen eingespart werden (Wegfall von Leitungsstellen, Assistenzstellen, Stellen im Finanzbereich).

Die Gesamtbürofläche kann von derzeit ca. 6.000 qm auf ca. 4.000 qm reduziert werden. Damit einher geht eine Reduzierung des Energiebedarfs.

Es empfiehlt sich der bedarfsgerechte Neubau eines Bürogebäudes oder der Erwerb einer geeigneten neuwertigen Immobilie. Es kann ein zeitgemäßes Bürokonzept umgesetzt werden.

Die Konzentration der Verwaltung kann in zwei unterschiedlichen Modellen erfolgen:

1. Die Verwaltung wird in den Oberkirchenrat integriert.
2. Die Verwaltung wird als Gemeinschaftseinrichtung der Kirchenkreise organisiert und erhält einen Aufsichtsrat, in dem die Kirchenkreise und die ELKiO vertreten sind. Bei diesem Modell könnte die bisherige Verwaltung des Oberkirchenrats durch die GKV aufgegeben werden. In diesem Fall müsste der Oberkirchenrat dazu instandgesetzt werden, seine Verwaltungsaufgaben wie bis zum Jahr 2007 wieder selbst zu erledigen. Die dafür erforderliche Stellenausstattung müsste aus der bisherigen Gesamtstellenzahl der GKV dem Oberkirchenrat übertragen werden.

6. Konzentration der Verwaltung mit zwei Außenstellen als Alternative?

Vorstellbar ist auch die grundsätzliche Konzentration der Verwaltungsaufgaben in einer Dienststelle in der Mitte der ELKiO die zwei Außenstellen unterhält (z. in Cloppenburg oder Nordenham). Mit diesem Ansatz könnten personelle Übergangslösungen geschaffen werden. Von der Sache her betrachtet ist aber nicht ersichtlich, welche Tätigkeitsbereiche den Außenstellen zugeordnet werden sollten. Es dürfte sich bei diesem Modell auch um eine Übergangslösung handeln, die zusätzlichen Aufwand verursacht. Von daher rate ich davon ab.

XII. Handlungsempfehlungen

- Ich empfehle die verbindliche Entscheidung durch die Synode und den Gemeinsamen Kirchenausschuss, die Verwaltung der ELKiO an einem geeigneten Ort in der Mitte der ELKiO in einer Dienststelle zu konzentrieren.
- Hierfür kommen insbesondere die Standorte Oldenburg, Delmenhorst und Bad Zwischenahn in Betracht.
- Das Territorium ist für die Konzentration der Verwaltung in der Mitte der ELKiO gut geeignet. In der Nord-Süderstreckung beträgt die maximale Distanz zu Oldenburg/Bad Zwischenahn/Delmenhorst 60 Km. In der West-Ost-Erstreckung beträgt die Entfernung maximal ca. 35 Km. Derartige Instanzen sind für Kirchenverwaltungen der mittleren Ebene wie oben dargelegt durchaus üblich. Gleiches gilt für die Zahl der zu betreuenden Kirchengemeinden.
- Die Konzentration sollte möglichst bis zum Jahr 2027 realisiert werden.
- Die konzentrierte Verwaltung könnte als Gemeinschaftseinrichtung der Kirchenkreise organisiert werden, die von einem Aufsichtsrat kontrolliert wird, in dem auch der Oberkirchenrat vertreten sein sollte. Die Alternative wäre die Integration der Verwaltung in den OKR.
- Nachteile für vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen durch einen Sozialplan ausgeglichen oder abgemildert werden. Für die Gestaltung des Sozialplans empfehle ich eine Orientierung an dem anlässlich der Gründung des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung ausgehandelten Sozialplans, da dieser aus Arbeitnehmersicht einen sehr guten Sozialplan darstellt.
- Für geeignete Personalfälle können Übergangsregelungen getroffen werden.
- Wesentliche Details wie z. B. der Bau oder Kauf einer Immobilie sollten geklärt werden, nachdem eine verbindliche Richtungsentscheidung getroffen worden ist.
- Für die Realisierung sollte eine Steuerungsgruppe eingerichtet werden, für die sich folgende Zusammensetzung empfiehlt:
 - einem Mitglied aus der Synode,
 - einer Person aus dem Gemeinsamen Kirchenausschuss,
 - zwei Personen aus dem Oberkirchenrat,
 - einer Kreispfarrerin bzw. einem Kreispfarrer,
 - einem Mitglied der Mitarbeitervertretung sowie
 - einer Leitung der RDS

Die Steuerungsgruppe sollte drei Arbeitsgruppen bilden:

- 1) für Recht und Organisation,
- 2) für das Aushandeln des Sozialplans und Personalfragen sowie
- 3) für die Immobilienfrage

- Es empfiehlt sich die Moderation der Steuerungsgruppe durch eine geeignete außenstehende Person. Die Alternative ist die befristete Beauftragung einer Change-Managerin bzw. eines Change-Managers.

XIII. Vor- und Nachteile der Handlungsempfehlungen

A. Vorteile

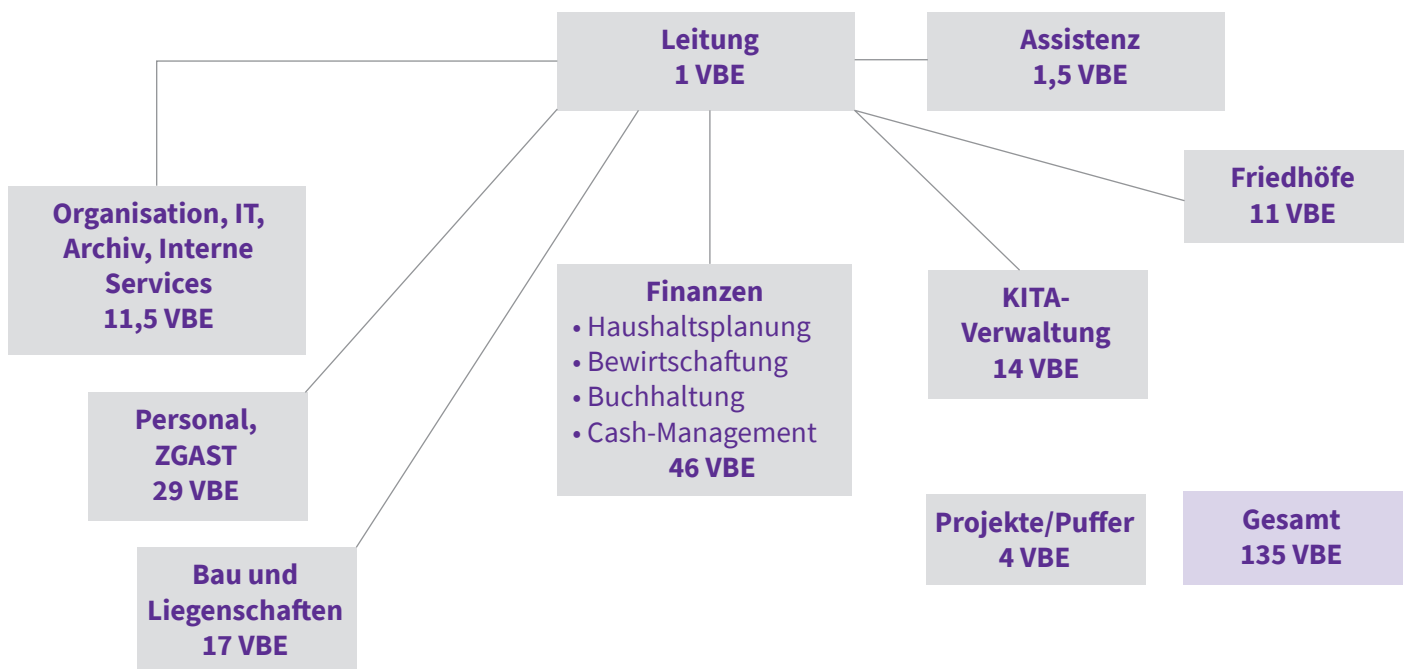
1. Eine konzentrierte Kirchenverwaltung an einem Ort stellt eine auf lange Sicht grundsätzlich stabile Lösung dar.
2. Mit ihr werden derzeitige Störgrößen und Problemlagen weitgehend beseitigt.
3. Eine Verwaltung an einem Ort ist erheblich einfacher zu leiten und zu führen, als eine dislozierte Struktur mit sechs Dienststellen.
4. Der bisherige erhebliche Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand entfällt weitgehend.
5. Mit der konzentrierten Verwaltung können um die 20 Stellen gespart werden
6. Die Büroflächen können um ca. 2.000 qm reduziert werden. Damit sinken die Raumkosten um bis zu einem Drittel.
7. Damit einher geht ein entsprechend reduzierter Energiebedarf.
8. Es entsteht eine jährliche Einsparung von ca. 1,8 Mio. € bei verbesserter Qualität der Verwaltungsdienstleistungen und deutlich geringerer Störanfälligkeit.
9. Hierdurch wird das Signal in die ELKiO ausgestrahlt, dass auch die Strukturen und der Aufwand der Verwaltung der sinkenden Mitgliederzahl und der zurückgehenden Finanzkraft der ELKiO Rechnung trägt.
10. Zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht eine stabile Struktur.
11. Sollte es in der Zukunft zu einer Fusion mit einer benachbarten Landeskirche kommen, würde dies durch die empfohlene Lösung erleichtert.

B. Nachteile

1. Die neue Struktur stellt in der Realisierungsphase eine Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Auf Dauer muss ein Teil der Mitarbeiterschaft längere Arbeitswege in Kauf nehmen. Aufgrund der günstigen Territorialstruktur der ELKiO sind dies maximal 30 bis 40 Minuten pro Strecke. Dieser Nachteil kann durch einen Sozialplan und in geeigneten Fällen die Ermöglichung von mobilem Arbeiten/Homeoffice abgemildert werden. Weiterhin können für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Übergangslösungen getroffen werden.
2. Durch die Konzentration an einem Ort entsteht ein Know-How-Verlust durch den Weggang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Wechsel des Arbeitsortes nicht in Kauf nehmen wollen. Dem gegenüber bietet die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Chancen.
3. Die Realisierung der Konzentration bringt Kosten mit sich. Die Realisierungskosten dürften das Drei- bis Vierfache der jährlichen Einsparung betragen, sodass eine Einsparung erst danach eintritt.

XIV. Vorschlag für das Organigramm und die Stellenausstattung einer konzentrierten Verwaltung

1. Vorschlag für das Gesamtorganigramm



2. Stellenausstattung der einzelnen Abteilungen

Bei dem Vorschlag für die Stellenausstattung handelt es sich um einen ersten Impuls. Ich sehe die vorgeschlagene Stellenausstattung als „im oberen Bereich von ausreichend“ an. Der Vorschlag bedarf zum Zeitpunkt der Realisierung einer konzentrierten Kirchenverwaltung (2026/2027) der Feinabstimmung angesichts der dann zu bearbeitenden Arbeitsmengen und der dann existierenden technologischen Möglichkeiten. Zu berücksichtigen ist hierbei auch, dass die Consultingfirma im Jahr 2007 eine Ausstattung mit 112 VBE als ausreichend angesehen hatte. Über diesen Wert geht mein Vorschlag mit 157,5 VBE immerhin um 40 Prozent hinaus. Dazu kommen die Effekte des seit 2007 eingetretenen technologischen Fortschritts.

Für die Ausstattung der Abteilungen schlage ich folgendes vor:

Personalabteilung

Leitung	1 VBE
Personalverwaltung	18 VBE
ZGAST.....	9 VBE
Assistenz	1 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	29 VBE

Finanzabteilung

Leitung	1 VBE
Assistenz	1 VBE

Team HH-Planung

Teamleitung	1 VBE
Sachbearbeitung	5 VBE

Team Bewirtschaftung

Teamleitung	1 VBE
Sachbearbeitung	8 VBE

Team Buchhaltung

Teamleitung	1 VBE
Sachgebietsleitungen	2 VBE
Sachbearbeitung	14 VBE

Team Cash-Management

Teamleitung	1 VBE
Sachbearbeitung	6 VBE

Team BW | Meldewesen | Ver.

Teamleitung	1 VBE
Sachbearbeitung	4 VBE

<hr/>	
Gesamt.....	46 VBE

KITA-Verwaltung

Teamleitung.....	1 VBE
Asisstenz	1 VBE
Sachgebietsleitungen	2 VBE
Sachbearbeitung	10 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	14 VBE

Friedhofsverwaltung

Teamleitung.....	1 VBE
Sachgebietsleitungen	2 VBE
Sachbearbeitung	8 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	11 VBE

Bau- und Liegenschaftsverwaltung

Teamleitung.....	1 VBE
Asisstenz	1 VBE
Sachgebietsleitungen	3 VBE
Sachbearbeitung	12 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	17 VBE

IT, Organisation, Innere Dienste und Archiv

Teamleitung.....	1 VBE
Sachgebietsleitungen	1 VBE
Sachbearbeitung	9,5 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	11,5 VBE

Verwaltung OKR

Innere Services, Orga	8 VBE
IT	4 VBE
Archiv	3,5 VBE
Personal	5 VBE
Assistenz	2 VBE
Sonstiges	4 VBE
<hr/>	
Gesamt.....	26,5 VBE

Status Quo	181 VBE
Vorschlag GKV.....	135 VBE
Vorschlag OKR.....	26,5 VBE
<hr/>	
Differenz/Einsparpotential	19,5 VBE

XV. Zweitbeste Lösung

Die zweitbeste Lösung besteht darin, eine Verwaltungseinheit zu schaffen, die ihren Hauptsitz in der Mitte der ELKiO hat und über je eine Außenstelle im Norden und im Süden der ELKiO verfügt. Diese zweitbeste Lösung belastet viele vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ähnlicher Weise wie die Konzentration an einem Ort und bietet nicht im gleichen Maß positive Effekte. Sie dürfte sich auch nur als Interimslösung erweisen, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einigen Jahren mit erneuten strukturellen Veränderungen konfrontiert werden dürften. Eine Variante dieser Lösung wurde aus der Runde der Kreisfarrerinnen und Kreisfarrer vorgeschlagen: Jeweils zwei benachbarte Kirchenkreise bilden ein gemeinsames Verwaltungsamt, das als „Eigenbetrieb“ der Kirchenkreise etabliert wird und daher von diesen zu verantworten ist. Die Realisierung dieser Lösung verursachte einen ähnlich hohen Aufwand wie die Verwaltungskonzentration an einem Ort. Es wären Änderungen an der Rechtsordnung der Landeskirche erforderlich. Die Kirchenkreise müssten gemeinsam die Aufsicht führen. Kompetenzen und die Kommunikation mit dem Oberkirchenrat müssten definiert werden. Die Standortfragen müssten geklärt werden. Auch die daraus resultierenden Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ähnlich hoch, z.B. durch weitere Anfahrtswege zum Arbeitsort oder notwendige Umzüge. Andererseits wären die Stabilität und insbesondere die Effizienz- und Qualitätsgewinne deutlich niedriger. Gleiches gilt für das Einsparpotential.

XVI. Schlussbemerkungen

Ich versichere, die Handlungsempfehlungen aufbauend auf der Analyse unabhängig und frei von Weisungen entwickelt zu haben.

Die Konzentration der Verwaltung bringt im Rahmen des Veränderungsprozesses Aufwand und Belastungen mit sich. Damit kann aber eine Struktur der Verwaltung realisiert werden, die auf Jahrzehnte Bestand haben wird.

Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich mit ihrer Zeit, ihren Diskussionsbeiträgen, Vorschlägen und ihrer Kritik in den Beratungsprozesseingebracht haben.

Ein besonderer Dank gilt Frau Isabel Kindl aus dem OKR (GKV) für die hervorragende Organisation und Begleitung während der Analysephase.

www.kirche-oldenburg.de

Ev.-Luth.  Kirche
in Oldenburg