

## Überlegung zur neuen Verwaltung

### Inhalt

1. Beobachtungen	1
2. Bisherige Grundlagen	2
3. Ein Beispiel: Finanzbereich in der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg	3
a) Ineffizienzen in den innerbetrieblichen Leistungsprozessen	5
b) Ineffizienzen bei Veränderungen	6
4. Weg zur notwendigen Neuausrichtung	6
5. Aufgabe	8
6. Neuausrichtung am Beispiel Finanzbereich in der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg	10
7. Erweiterte Kirchenbüros in den Regionen der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg	13
a) Ausgangslage	13
b) „Attraktives Kirchenbüro“	13
c) Finanzierung	14
d) Perspektiven	14
8. Ausblick	15
9. Entscheidungen	16
a) OKR	16
b) Beschluss des GKA	16
c) Synode	16
<b>Beschlussvorschlag des Gemeinsamen Kirchenausschusses für die Synode</b>	<b>17</b>

### 1. Beobachtungen

Das Verwaltungshandeln der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg ist verbesserungswürdig. In der Wahrnehmung vieler Kirchengemeinden werden Anliegen nicht wie erwartet bearbeitet. Sowohl die Zeitabläufe als auch die Qualität der Ergebnisse haben Luft nach oben. Die Wahrnehmung im OKR, der ebenfalls Dienstleistungsnehmer ist, ist dabei nicht wesentlich anders.

Die Mitarbeitenden in der GKV – in den RDSn als auch in der ZDS – versuchen, die Arbeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu erledigen, kommen in ihrem Tun aber oft an Grenzen, die durch Aufgabenveränderung, Aufgabenzuwachs und manche Uneindeutigkeiten verstärkt werden. Frust kommt bei den Mitarbeitenden somit dazu. Überlastungsanzeigen sind eine erkennbare Folge.

Strukturelle Unklarheiten sind zu erkennen bei Anfragen an RDS-Mitarbeitende: Ist das Anliegen des Dienstleistungsnehmers, z. B. einer Kirchengemeinde, prioritär oder die Dienstanweisung aus Oldenburg? Die Kirchengemeinde ist näher dran, die GKV-Leitung erwartet aber eine Erledigung der Aufgaben mit den für die Verwaltung zur Verfügung stehenden Ressourcen. Der Interessenkonflikt wird auf dem Rücken der Mitarbeitenden ausgetragen. Durch die häufigen Veränderungen in der Leitung des Dez. II und der GKV- und GBD-Leitung hat sich diese Verunsicherung vergrößert.

**Fey** Die GKV, der Oberkirchenrat und die Organe der ELKiO werden durch mehrere Problemlagen belastet. Das größte Problem ist die personelle Diskontinuität in der Führung:

**S. 4<sup>1</sup>**

- 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.

## 2. Bisherige Grundlagen

Das Verwaltungshandeln der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg fußt auf dem Lischke-Papier von 2007<sup>2</sup>. Der zu Grunde liegende Beschluss der Synode findet sich im Kirchenverwaltungsgesetz vom 16.11.2007<sup>3</sup>. Im § 1 heißt es: *Für die Verwaltung kirchlicher Rechtsträger wird eine Gemeinsame Kirchenverwaltung (GKV) errichtet. Die Verwaltung wurde damit von Beginn an zentral verstanden: Die Verwaltung wird zentral mit sechs Regionalen Dienststellen (eine pro neuem Kirchenkreis) organisiert.*<sup>4</sup>

Die Verwaltung war ausgerichtet auf eine Mitgliederzahl von über 460.000, die Betrachtung zukünftiger Gemeindegliederzahlen wurde nicht als notwendige Berechnungsgröße angesehen, sondern pauschal wurde formuliert: *Im Blick auf die zukünftige Entwicklung der kirchlichen Finanzen und der Mitgliederzahlen ist eine weitergehende Zentralisierung jeweils zu überprüfen.*<sup>5</sup> Daraus lässt sich ablesen, dass die Zentralisierung der Verwaltung von Beginn der Verwaltungsstruktur an als ein Prozess der Konzentration von RDSn verstanden werden kann, der allerdings nie weitergeführt wurde, obwohl sich die Mitgliedschaftszahlen der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg deutlich nach unten verändert haben – und die Tendenz sich sogar verstärkt.<sup>6</sup> Für die finanzielle Situation gilt inflationsbereinigt ähnliches.

Eine gemeinsame Kirchenverwaltung, zunächst an einer größeren Zahl von Standorten, sollte perspektivisch an weniger Orten, Ziel war sogar ein einziger Ort, konzentriert werden. Das Konzept der Verwaltungsstrukturreform wurde so nie zu Ende geführt, ist es auf der Hälfte stecken geblieben. Die RDSn sind als eher eigene Einrichtungen, teilweise mit unterschiedlichen Prozessbeschreibungen unterwegs.

---

<sup>1</sup> Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Verwaltung der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg, vorgelegt von OKR i. R. Detlev Fey, Januar 2024

<sup>2</sup> Verwaltungsstrukturreform – Synodale Beschlusslage – Ergänzung zur Vorlage Nr. 225 A zu TOP 12 der 12. Tagung der 46. Synode, vorgelegt von der AG Verwaltungsstrukturreform am 07.12.2007 mit Unterstützung von Lischke Consulting

<sup>3</sup> Kirchengesetz über die Bildung einer Gemeinsamen Kirchenverwaltung (Kirchenverwaltungsgesetz -KiVwG), GVBl. XXVI. Band, 6. Stück, Nr. 112

<sup>4</sup> Verwaltungsstrukturreform – Synodale Beschlusslage – Ergänzung zur Vorlage Nr. 225 A, S. 12

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Die Freiburger Studie hat den Blick auf die zu erwartende Entwicklung von Mitgliederzahlen und Kirchensteueraufkommen geschärft und den landeskirchlichen Leitungsorganen die Notwendigkeit für weitere Rückbau- und Umbauprozesse vor Augen geführt.

**Fey S. 4** 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 RDSn 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.

### 3. Ein Beispiel: Finanzbereich in der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg

Abgeleitet aus den vorliegenden Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Verwaltung der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg soll exemplarisch der gesamte Bereich „Finanzen“ näher betrachtet werden. Dazu erfolgt zunächst die Darstellung der derzeitigen Strukturen innerhalb der GKV im Zusammenspiel mit der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg.

In der aktuellen Struktur der GKV ergeben sich insgesamt sechs Standorte, an denen fachlich gleichartige Aufgaben im Finanzbereich der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg bearbeitet werden. Insgesamt sind für den Bereich Finanzen (Bereich Kindertagesstätten nicht enthalten) 67,42 Vollzeitstellen im Haushaltsplan für das Jahr 2024 berücksichtigt worden. Diese verteilen sich auf die RDSn Ammerland-Oldenburg Stadt (AM-OLS), Wesermarsch (WM), Friesland-Wilhelmshaven (FRI-WHV), Oldenburger Münsterland (OM), Delmenhorst / Oldenburg Land (DOLL) sowie auf die Zentrale Dienststelle.

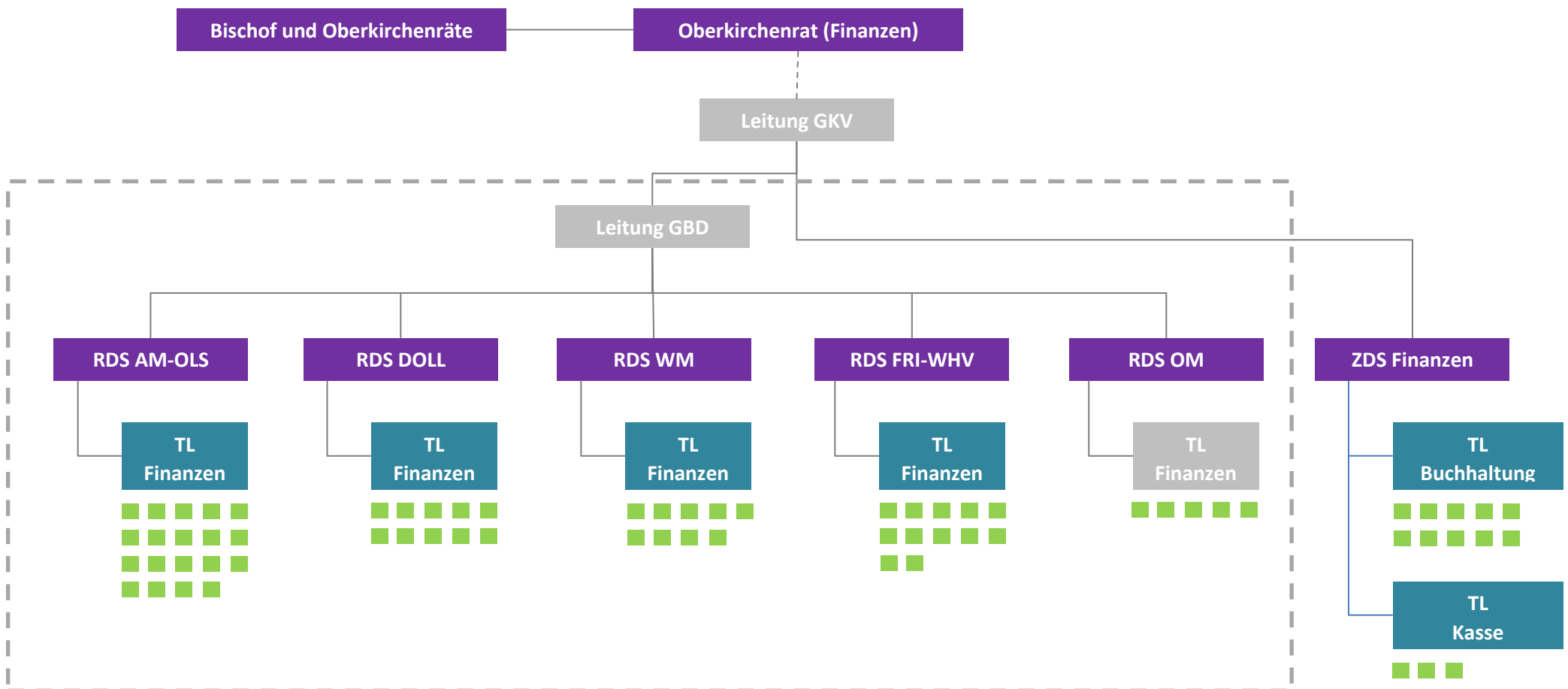
In den fünf Finanzteams werden jeweils u.a. folgende Aufgaben für die Kirchenkreise und Kirchengemeinden wahrgenommen:

- Laufende Buchhaltung (Kreditoren und Debitoren) und Hauptbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Haushaltsplanung
- Liquiditäts- und Kassenwesen
- Forderungsmanagement / Mahnwesen
- Rücklagenbewirtschaftung
- Berichtswesen
- ... und viele weitere Aufgaben

In der Abteilung Finanzen und Vermögen werden u.a. folgende Aufgaben für die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg erbracht:

- Alle oben genannten Aufgaben
- Jahresabschlussarbeiten
- Fachadministration für den Finanzbereich
- Zentraler Einkauf
- Team „Jahresabschlüsse“ zur Erstellung der Jahresabschlüsse für die Kirchenkreise und Kirchengemeinden

Aus der nachfolgenden Grafik ergibt sich die „Einbettung“ des Bereiches Finanzen in die derzeitige Organisationsstruktur. Die grau hinterlegten Felder sind derzeit vakant bzw. sollen nicht erneut besetzt werden (Teamleitung Finanzen in der RDS Oldenburger Münsterland). Die Grafik stellt nur den „Ausschnitt“ des Finanzbereiches dar – die anderen Bereiche sind in dieser Darstellung „ausgeblendet“. Die grünen Felder stellen die Vollzeitkräfte in den RDSn dar, die jeweils alle oben aufgeführten Aufgaben übernehmen müssen. Eine gewisse Fokussierung auf bestimmte Aufgabenbereiche erfolgt in den Finanzteams.



### a) Ineffizienzen in den innerbetrieblichen Leistungsprozessen

Die oben abgebildete Organisationsform stellt verschiedene Ineffizienzen in den innerbetrieblichen Leistungsprozessen dar. Jede RDS hält jeweils eine Finanzabteilung vor. In jeder Finanzabteilung werden die auf Seite 3 genannten Aufgaben (nicht abschließend) für die jeweils der RDS zugeordneten Kirchenkreise und Kirchengemeinden vorgenommen. Die Erstellung der Jahresabschlüsse ist derzeit hiervon ausgenommen, da diese außerhalb der RDSn bearbeitet werden.

Die Folge ist, dass ein Teamleiter für den Bereich Finanzen einer RDS neben der eigentlichen Teamleitung seines Teams auch viele verschiedene fachlichen Bereiche überblicken muss. Der Teamleitende benötigt somit ein tiefgehendes Verständnis heterogener Aufgaben.

Sie / er muss Einblick sowohl in die Buchhaltung, die Kasse, die Haushaltsplanung, das Mahnwesen, steuerliche Aspekte, das Berichtswesen usw. haben. Dieses ist erforderlich um den Teammitgliedern ein fachliches Feedback geben zu können und um die Aufgabenerfüllung fachlich sicher beurteilen zu können.

In der Praxis ist der Teamleitende selbst oftmals in das „Tagesgeschäft“ eingebunden, sodass ein Steuern und ein Überprüfen des Teams erschwert bzw. fast unmöglich gemacht wird. Der Teamleitende wird zu einem „hochwertigen Sachbearbeiter“, was seiner Position und seiner Aufgabe nicht angemessen ist.

Darüber hinaus ist diese Struktur vor einem weiteren Hintergrund sehr ineffizient. Die **Arbeitsabläufe sind zwischen den RDSn nicht aufeinander abgestimmt**. Viele Versuche der Harmonisierung in den organisatorischen Abläufen der Finanzteams waren bislang nicht erfolgversprechend. Das hat zur Folge, dass zum Beispiel die Bearbeitung des Forderungsmanagements / Mahnwesens in den einzelnen Teams unterschiedlich gehandhabt wird. Beim Mahnwesen handelt es sich um einen Standardprozess, der in jeder Einheit gleichermaßen durchzuführen wäre. Die Praxis sieht hier leider anders aus. Dieses betrifft ebenfalls viele andere Bereiche des Finanzwesens. Eine Veränderung bzw. Anpassung dieser Abläufe ist für die die Führungskraft sehr schwer, zumal der direkte Einfluss auf der Ebene des Oberkirchenrates bis in die Tiefe der RDS nur schwer durchsetzbar und kontrollierbar ist.

Eine weitere genannte Problematik ergibt sich dadurch, dass viele Mitarbeitenden sehr viele unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen müssen (wie die Teamleitungen auch – siehe oben). So ist z. B. ein Mitarbeitender aus der Kasse auch zum Teil mit dem Mahnwesen oder ein Mitarbeitender aus der Buchhaltung auch zu einem kleinen Anteil mit dem Berichtswesen befasst. Die Problematik ist an dieser Stelle, dass die Mitarbeitenden **Aufgaben nicht genug fokussieren** können, da sie nie eine Aufgabe „hundertprozentig“ erledigen können. Ein wesentlicher Nachteil dieses Punktes ist, dass Aufgaben oftmals begonnen werden, aber nicht abschließend zu Ende geführt werden können, da die Mitarbeitenden in der Praxis oftmals mit einer Vielzahl an Tätigkeiten befasst sind.

Aus dem voran genannten Punkt ergibt sich die **Schwierigkeit der Vertretungsregelung**. Nehmen bestimmte Mitarbeitende jeweils nur z.B. mit einem Stellenanteil von z. B. 20,3456% den Bereich des Berichtswesens wahr, weil die Stellenbemessung für bestimmte Aufgaben nicht angemessen ist, ist eine Vertretung oftmals nicht möglich. Die Folge ist, dass bei Abwesenheiten bestimmte Aufgaben nicht oder nur sehr zeitverzögert vorgenommen werden können.

## b) Ineffizienzen bei Veränderungen

Diese Ineffizienz sei an einem sehr einfachen Beispiel dargestellt. Wird z. B. seitens der Kirchenleitung (in diesem Fall vom Oberkirchenrat für Finanzen) gefordert, das Berichtswesen für die Kirchengemeinden nicht mehr auf Kostenstellenebene vorzunehmen, sondern anhand der Sachkonten, so müssen folgende Instanzen durchlaufen werden:

1. Abstimmung im Oberkirchenrat
2. Abstimmung und Klärung der Aufgabe mit der GKV-Leitung
3. Abstimmung und Klärung der Aufgabe mit der GBD-Leitung
4. Abstimmung und Klärung der Aufgabe mit der RDS-Leitung
5. Abstimmung und Klärung der Aufgabe mit den TL-Finanzen
6. Abstimmung und Klärung der Aufgabe mit den jeweiligen Mitarbeitenden

Zu bedenken ist, dass die Klärung der Punkte 4-6 derzeit in fünffacher Dimension erfolgen muss. Wenn davon auszugehen ist, dass sich mindestens zwei Mitarbeitende pro RDS und ZDS mit dem Berichtswesen befassen, sind allein an diesem Punkt mindestens 26 Personen (!) beteiligt.

Da die Abläufe in den RDSn nicht identisch sind (siehe oben), wird es zu diversen Rückfragen seitens der Mitarbeitenden kommen, die über die jeweilige Teamleitung, den RDS-Leiter, die GBD-Leitung, die GKV-Leitung zu klären sind. Die Schritte 1-6 werden somit in umgekehrter Reihenfolge durchlaufen werden müssen. Nach erfolgter Klärung geht der Weg wieder zurück zum Sachbearbeiter usw.<sup>7</sup>

## 4. Weg zur notwendigen Neuausrichtung

Durch die komplexer werdenden Prozesse (teilweise durch gesetzliche Vorgaben) und die Einführung der Doppik wurden Stellen geschaffen. Seit 2007 ist die Zahl der Vollbeschäftigungseinheiten um knapp 30 % angestiegen. Entweder ist der Umfang der Arbeit und Aufgaben ebenfalls gewachsen – und offenbar um mehr als 30 %, denn die Ergebnisse liegen nicht schneller vor; oder die Strukturen verschlingen eine größere Menge von Ressourcen. Erkennbar wurde dieser Aufwuchs an Stellen v. a. bei der Diskussion um den Haushalt 2017: *Ein ganz besonderer Punkt der Haushaltsrede ist die Darstellung der derzeitigen Verwaltungssituation, die nach wie vor deutlich zu verbessern ist. Aus diesem Grunde sind 18,5 zusätzliche Verwaltungsstellen in dem Haushaltsplan vorgesehen, deren Notwendigkeit gründlichst geprüft worden sind. Kirchenverwaltungsoberrat Kählke stellt ausführlich die Situation in der Verwaltung (Zentrale Dienststelle und den Regionalen Dienststellen) und die Notwendigkeit der personellen Verstärkung dar. Sowohl OKRin Dr. Teichmanis als auch KVOR Kählke bitten die Synode um Vertrauen in ihre Analyse der bestehenden Verwaltungssituation und die von ihnen vorgeschlagene personelle Verstärkung der Verwaltung auf Zeit.*<sup>8</sup> Die Synode hatte zugestimmt, allerdings ebenfalls beschlossen: *Der Oberkirchenrat wird aufgefordert, aus den in den Jahren 2019 bis 2021 frei werdenden Verwaltungsstellen Deputatsanteile im Umfang von 16 VBE dem Finanz- und Personalausschuss zu benennen, um diese mit einem kw-Vermerk*

---

<sup>7</sup> Würde es zu einer Anpassung der derzeitigen Organisationsstruktur von fünf RDSn auf drei RDSn kommen, so werden die oben beschriebenen Probleme nur bedingt gelöst. Statt der im Status Quo einzubeziehenden mindestens 26 Personen, wären in diesem Fall 19 Personen einzubeziehen. Die oben aufgeführten weiteren Nachteile hinsichtlich der ineffizienten Struktur würden weiterhin bestehen bleiben.

<sup>8</sup> Protokoll 2. Verhandlungstag der 6. Tagung der 48. Synode, TOP 18

zu versehen.<sup>9</sup> Denn bei allen Herausforderungen des Verwaltungshandelns gilt: Um zukunftsfähig Kirche sein zu können, muss im Verwaltungsbereich ebenfalls finanzielles Einsparpotenzial gehoben werden, der Maßnahmenkatalog hat hier mit den Maßnahmen 77 und 79 einen Anfang gemacht.<sup>10</sup>

Im Tätigkeitsbericht der GKV, der Synode zur 10. Tagung im Herbst 2018 vorgelegt, heißt es leider allerdings weiterhin: *Wie alle Arbeitsbereiche der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg steht die Gemeinsame Kirchenverwaltung im Spannungsfeld zwischen der Erwartung zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen einerseits und den notwendigen Einsparvorgaben andererseits. Es wird das laufende Geschäft sichergestellt; daneben sind Rückstände aufzuarbeiten und Verbesserungen zu entwickeln und umzusetzen.*<sup>11</sup> Die Einführung der Doppik, die oft als Hauptgrund für die erschwerten Bedingungen genannt wird, trägt als Argument allerdings nur bedingt: *Die augenfälligsten Rückstände und Herausforderungen, die wesentlich die Ausgangslage zu Beginn des Berichtszeitraumes prägten, waren die Notwendigkeit zur Stabilisierung der Regionalen Dienststelle Oldenburg Stadt sowie die notwendige Besetzung zahlreicher Leitungsstellen innerhalb der Gemeinsamen Kirchenverwaltung.*<sup>12</sup>

Bei einer Klausurtagung des GKA im März 2019 wird es noch deutlicher: OKRin Dr. Teichmanis hat die Situation der Verwaltung insgesamt als kritisch bezeichnet. Mängel bestanden im Bereich der Struktur, der Rahmenbedingungen (*sechs Standorte erschweren die Vereinheitlichung der Abläufe*). Die Umsetzung der Doppik böte dagegen keinen grundsätzlichen Anlass zur Sorge.

Während der 11. Tagung der Synode im Mai 2019 hat sich die Synode zum Ausschuss erklärt und die Situation zur Verwaltung nicht-öffentlich zur Kenntnis genommen: Die Verwaltung funktioniert nicht zur Zufriedenheit der Dienstleistungsnehmenden. An manchen Stellen gelingt Vieles, an vielen Stellen funktioniert Manches, einige Dinge stocken sehr.

Inzwischen gibt es auch eine mehrfache Vertretungssituation: Die Leitung der GKV hat unser Haus verlassen (2022), die stv. Leitung hat ihre Stelle gewechselt (2023). Das Kollegium setzt sich hier sehr ein und hat die Vertretungen selbst übernommen.<sup>13</sup> Die Veränderungen in der Leitung des Dez. II dürfen auch nicht unerwähnt bleiben.

Zudem gibt es einen Prioritätenprozess, der in ein neues Sparkonzept münden soll. Auch aus dem alten Maßnahmenkatalog sind noch Punkte offen, die bisher nicht umgesetzt wurden, die wichtigsten liegen im Verwaltungsbereich.

---

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Die Umsetzung der kw-Vermerke aus dem Synodenbeschluss der 6. Tagung entspricht der Haushaltskonsolidierungsmaßnahme Nr. 77 GKV-interne Optimierungen

<sup>11</sup> Tätigkeitsbericht der Gemeinsamen Kirchenverwaltung, 10. Tagung 48. Synode, Vorlage 209 zu TOP 26, S. 3

<sup>12</sup> AaO, S. 8

<sup>13</sup> Monatlich trifft sich das Kollegium mit den RDS-Leitungen, um Informationen auszutauschen und Anliegen zu klären sowie zu entscheiden.

Die Aufgaben der GKV-Leitung ist darüber hinaus einzelnen Kollegiumsmitgliedern zusortiert:

IT und Organisation: Bischof Adomeit

Personal und Infrastruktur: OKRin Mawick

Finanzen und Vermögen: OKR Groß

Fachbereich Bau: OKR Heinen

Die Aufgabe der Dienststellenleitung ist bei OKRin Gudrun Mawick angebunden. Sie ist ansprechbar für Belange der MAV und der Gleichstellung (und wie bisher auch für die Pfarrvertretung). Das Rechnungsprüfungsamt ist und bleibt beim Bischof verortet.

→ Das unzureichende Verwaltungshandeln ermöglicht leider nicht, dass die Kirchengemeinden sich auf den Weg in die Zukunft machen, kreativ und auf neuen Wegen. Denn sie wissen nicht, von wo aus sie losgehen: Jahresabschlüsse fehlen, Haushaltspläne liegen nicht immer vor. Viele Gemeinden sind finanziell im Blindflug. Verbunden mit den zusätzlichen Herausforderungen des Klimaschutzgesetzes und der Umsetzung des Rahmenpfarrstellenplans kaum zu bewältigende Aufgaben in den bestehenden Strukturen.

## **5. Aufgabe**

Wie kann es gelingen, dass wir die Verwaltungsaufgaben unserer Kirche mit ihren weniger werdenden Mitgliedern und den zurückgehenden finanziellen Ressourcen so in die nächsten Jahre überführen, dass unsere Gemeinden, Werke und Einrichtungen gut begleitet werden, wir unsere „Altlasten“ aus den letzten Jahren hinter uns lassen können und wir uns als Kirche und alle unsere Mitarbeitenden nicht überfordern? Das wird die große Herausforderung der kommenden Zeit, der wir uns als Kirche mit Kraft und Priorisierung stellen müssen.

Es geht insgesamt um ein Ermöglichen und Gestalten des Alltages von Verwaltung und Dienstleistungsnehmern; es geht um Mitarbeitende, die ihre Arbeit leisten können, gerne zum Dienst kommen und sich mit ihrer Kirche identifizieren. Und es geht zuletzt natürlich auch darum, dass Ressourcen eingespart werden müssen.

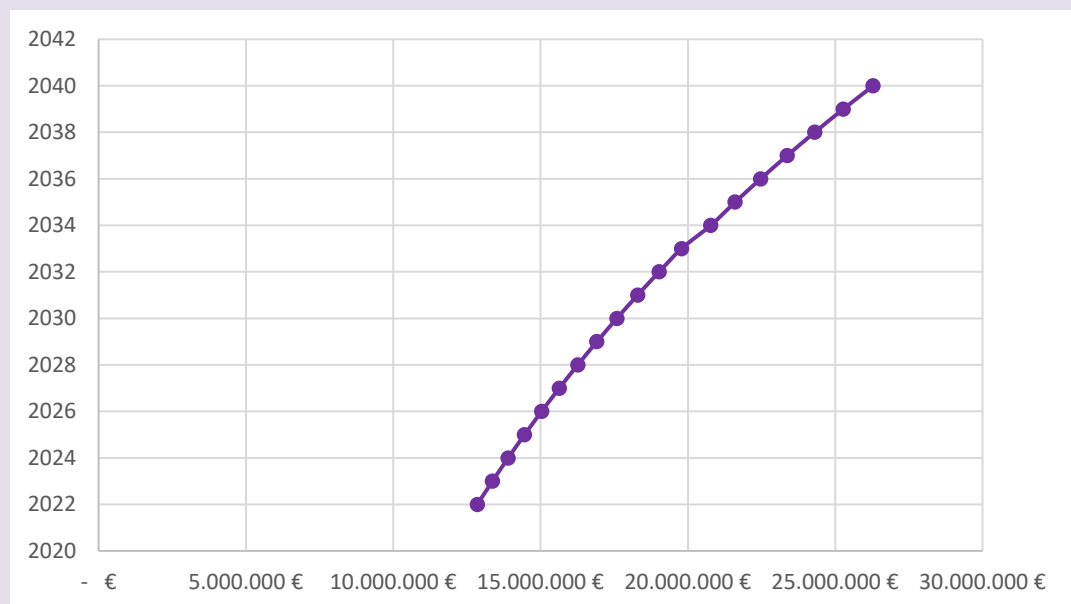


**Fey** **Prognose der Verwaltungskostenentwicklung**

**S. 12** 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)



Von daher hat sich das Kollegium mit dem gemeinsamen Kirchenausschuss gemeinsam auf den Weg gemacht, um zu schauen, wie es weitergehen kann. Dies sollte geschehen, durch eine externe Beauftragung eines Fachmenschen mit kirchlichem Hintergrund, der Erfahrungen im Betrachten von Verwaltungen hat. OKR i. R. Detlev Fey hat sich noch vor Eintritt in seinen Ruhestand dieser Aufgabe gestellt und die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg dann mit Expertise und den durch den Ruhestand gewonnenen zeitlichen Möglichkeiten eingebracht. Das Ergebnis lag wie verabredet Ende Dezember im Entwurf vor.

**Fey** 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.

**Fey Anforderungen an eine Lösung**

- S. 5** 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.

- Fey** Es gilt ein Strukturmodell zu finden, dass 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.
- S. 7**

## 6. Neuausrichtung am Beispiel Finanzbereich in der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg

Die in den Handlungsempfehlungen genannte Alternative 1 würde eine Bündelung der Aufgaben an einem Standort bedeuten und damit auch die Bündelung der Aufgaben im Bereich Finanzen. Eine Konkretisierung macht es aus unserer Sicht aber auch erforderlich, die Strukturen innerhalb des Finanzbereiches anzupassen.

In der jetzigen Struktur „bedient“ eine Verwaltungseinheit das gesamte Spektrum an Aufgaben für die jeweils zugeordneten Kirchenkreise und Kirchengemeinden. Somit werden in sechsfacher Weise Mehrfachstrukturen vorgehalten.

Im Rahmen einer Bündelung der Aufgaben würde sich diese Struktur wesentlich verändern. In diesem Fall werden gleichartige Aufgaben in Teams zusammengezogen und die darin erbrachten Verwaltungsleistungen für alle Kirchengemeinden angeboten.

Beispielsweise entstehen in diesem Konstrukt die folgenden Teams:

- Team Buchhaltung (Kreditoren, Debitoren, Hauptbuch, Anlagenbuchhaltung)
- Team Cash Management (CM)
- Team Haushalt und Jahresabschluss (HH / JA)
- Team Berichtswesen (BW)
- Team Forderungsmanagement / Mahnwesen (MW)
- Team Fachadministration Finanzen

Jedes Team spezialisiert sich somit auf die in dem Team gleichartigen Aufgaben. Der Effekt, dass ein Mitarbeitender alles für eine Kirchengemeinde zu bearbeiten hat (im extremen Fall) entfällt vollständig.

Eine Fokussierung auf gleichartige Aufgaben ist wesentlich besser darstellbar. Somit steigt die Effizienz und auch das „Ablenken“ von Aufgaben kann reduziert werden.

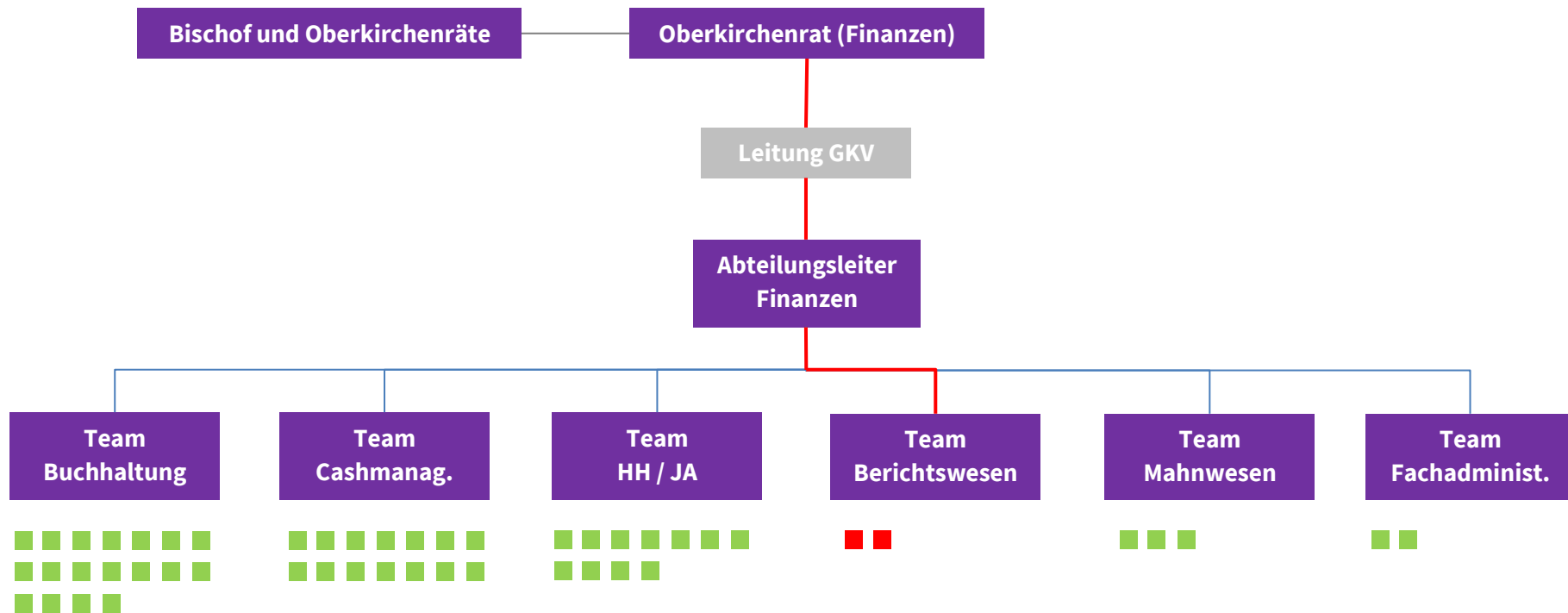
Jedes Team hat einen Teamleiter, der sich vollständig auf EINE inhaltliche Aufgabenart konzentrieren kann. Der Teamleiter wird in dieser Struktur massiv entlastet und kann sein Team wesentlich besser steuern. Arbeitsleistungen können aufgrund der Spezialisierung des Teamleiters wesentlich besser überwacht und beurteilt werden.

Die Neuerungen im Bereich Umsatzsteuer werden nicht in einem separaten Team abgebildet. Die Neuerungen sind Bestandteil der laufenden Buchhaltung im Team Buchhaltung.

Den gesamte operative Bereich Finanzen verantwortet ein Abteilungsleiter, der mit den Teamleitern kommuniziert und der GKV-Leitung unterstellt ist.

Die erforderliche Anzahl und die Aufteilung der Vollzeitstellen müssen im Detail geprüft werden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit würden im Team Buchhaltung die meisten Vollzeitkräfte eingesetzt werden müssen. Im Gegensatz dazu würde das Team Berichtswesen und / oder das Team Mahnwesen mit deutlich weniger Personaleinsatz darstellbar.

Abbildung zur Konkretisierung der in den Handlungsempfehlungen dargestellten Alternative 1 wenn es zu einer Änderung einer Aufgabe kommt - die „betroffenen Bereiche“ sind hier in Rot dargestellt:<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Im Vergleich zum Status quo, in dem mindestens 26 Mitarbeitende an diesem einfachen Änderungsprozess beteiligt werden müssen, wären es in dieser Struktur „nur“ noch sechs Mitarbeitende (inklusive OKR-Finanzen, GKV-Leitung und Abteilungsleitung).

## 7. Erweiterte Kirchenbüros in den Regionen der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg

### a) Ausgangslage

Kirchenbüros sind eine wichtige Schnittstelle in unseren Kirchengemeinden. Im Rahmen ihrer vielfältigen und komplexen Tätigkeiten unterstützen sie die ehren-, neben- und hauptamtlichen Mitarbeitenden und tragen so zu deren Entlastung bei. Aktuell können sie diese Funktion wegen häufig unzureichenden Rahmenbedingungen nicht immer gut und sinnvoll wahrnehmen. Dies führt vielfach zu Überlastung und Motivationsverlust bei den Mitarbeitenden.

Vor diesem Hintergrund möchte die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg gute Rahmenbedingungen für Kirchenbüros schaffen und stellt dazu Finanzmittel zur Verfügung. Ziel der Förderung ist es, einen Umbau zu unterstützen, der dabei hilft, dauerhaft die Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Arbeit und damit die Verkündigung des Evangeliums sicherzustellen.

#### Fey Kirchengemeindebüros

S. 19 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 RDSn 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.

### b) „Attraktives Kirchenbüro“

Die AG „Das attraktive Kirchenbüro“ hat dazu ein Konzept erarbeitet. Darin sind sowohl Verbesserungen der gegenwärtigen Arbeitsbedingungen als auch eine veränderte Verwaltungsstruktur im Blick. Das Ziel ist, unsere Kirche in ihren Regionen in klaren Strukturen und vor Ort wirksam aufzustellen. Denn bisher sind die Abläufe zwischen GKV und Kirchenbüros überaus verschieden und vielfach auch ungeklärt. Wenn die GKV der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg zukünftig organisatorisch und örtlich gebündelter arbeitet, können die in ihren Kompetenzen und Ausstattungen erweiterten Gemeindebüros eine höhere regionale Bedeutung einnehmen. Dafür können die Planungsregionen in den Pfarrstellenverteilungskonzepten sinnvolle Einheiten abbilden. Im Zuge vermehrter regionaler Zusammenarbeit ist es nötig, gemeinsame übergreifende Strukturen zu schaffen. Diese sollten sich in Kommunikation und Arbeitsplatz wiederfinden. Im Einzelnen gehören dazu:

- Gemeinsamer Kalender (mindestens Outlook, besser webbasierter Kalender)
- Gemeinsames Arbeiten am Rechner (gemeinsames Laufwerk, gemeinsame Zugriffsmöglichkeiten)
- einheitliche Datenstruktur und Arbeitsprozesse
- Aufgabenverteilung mit Schwerpunkten

- Laufzettel, eingebunden in die Rechnerstruktur
- Verbindliche Absprachen mit Pfarrer\*innen und Einigung auf einheitliche Prozesse und Strukturen (Bsp. Geburtstagspost)
- Verbindliche Absprachen mit Ehrenamtlichen im Hinblick auf Kommunikationsstruktur und Laufwege
- Verbindliche Absprachen mit der GKV im Hinblick auf Kommunikationsstruktur und Laufwege
- Gemeinsame Dienstbesprechungen

Generell sind der bestehende Aufgaben- und Leistungskatalog sowie die Stundenbemessung für die Kirchenbüros im Hinblick auf die Schnittstellenarbeit und mögliche Veränderungen der Verwaltungsstruktur anzupassen.

Mit dem Förderprogramm „Das attraktive Kirchenbüro“ sollen Kirchenbüros in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben im benannten Sinne gut erfüllen zu können. Dabei sind unter Berücksichtigung veränderter Verwaltungsstrukturen nachfolgende Eckpunkte zu gestalten:

- Kooperation von Kirchenbüros z. B. in Entwicklungsräumen
- Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer und verbindlicher Standards, Prozesse und Werkzeuge
- Bereitstellung von Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen

### **c) Finanzierung**

Durch das Förderprogramm können in diesem Zusammenhang Personal- und Sachkosten anteilig bezuschusst werden, wenn

- neue Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen,
- eine Kooperation bzw. Fusion umgesetzt werden soll,
- neue technische Ausstattung durch Kooperation notwendig wird

Das Vergabegremium für den „Fonds zur Personalentwicklung“ ist mittlerweile berufen und arbeitsfähig. Aus seinen Mitteln kann eine überregionale Stelle für die Begleitung, Beratung und Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen sowie für die Organisation von Schulungen eingerichtet werden.

Die Antragsstellung für die Ausstattung der regionalen Büros erfolgt durch die zuständige/n Kirchengemeinde/n. Der Gemeindegemeinderat ist oder die entsprechenden Gemeindegemeinderäte sind von Anfang an zu beteiligen und beschließt / beschließen den Antrag.

### **d) Perspektiven**

Diese Maßnahmen können eine Fortentwicklung der Kirchenbüros zügig in Gang bringen. Darüber hinaus sind zukünftige Stellenpläne in den Regionen anzupassen. Eine generelle Anstellungsträgerschaft der Mitarbeitenden in Kirchenbüros in der GKV könnte die einzelnen Abläufe vereinheitlichen und professionalisieren. Auch wäre eine durchgängige Teilnahme an Fortbildungen und übergreifende Nutzung von EDV-Programmen leichter zu organisieren sowie eine Qualitätssicherung.

## 8. Ausblick

Die Konzentration der Verwaltung an einem Standort wird mit Blick auf die Entwicklungen der nächsten Jahre eine sinnvolle Maßnahme sein. Kurze Wege im Inneren, Prozessangleichungen, Leistungs- und Leitungsfähigkeit sind möglich und zu erwarten. Dabei besteht zudem die Chance der Reduzierung des Einsatzes finanzieller Mittel durch eine reduzierte Bürokapazität sowie Einsparung von Energiekosten.

Der Ort Oldenburg bietet sich aus verschiedenen Gründen dafür an: Nähe zum OKR, Mitte des Kirchengebietes, Verkehrsanbindung, Raumkapazitäten.

**Fey** 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 Umsetzung ist direkt nach einer Entscheidung anzugehen und durchzuhalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Maßnahmen verwässert werden (vgl. Kirchenverwaltungsstrukturreform) und die Mitarbeitenden sich nicht für den Neuanfang motivieren lassen.

Der Zeitraum sollte realistisch gewählt werden, bis 2027 kann das Projekt abgeschlossen sein.

Die Stärkung von Kirchenbüros ist **bereits für die Übergangszeit** notwendig und hilfreich, stellen sie doch den ersten Kontakt mit Gemeindegliedern her. Dieser Bereich ist deutlich auszubauen – hier lag in der Vergangenheit zu wenig der Fokus.

Die **Mitarbeitenden in den RDSn** sind besonders in den Blick zu nehmen, für sie ist die Zentralisierung teilweise mit großen Veränderungen verbunden – in den Aufgaben, in der Verortung, in der Arbeitsstruktur.

Deutlich in die Überlegungen einzubeziehen sind die Antworten aus der Digitalisierung, mit denen wir erste Erfahrungen in der Corona-Zeit gemacht haben: Neue Formen des Arbeitens sind entwickelt und inzwischen auch in Dienstvereinbarungen aufgenommen. Hier ist sicher noch mehr möglich: Z. B. lassen sich Co-Working-Räume denken, die in Gemeindehäusern in der Region eingerichtet werden und so eine ganz andere Form des mobilen Arbeitens (oft als Homeoffice bezeichnet) aufzeigen; Hier geht es nicht um

ein Aufweichen der Zentralisierung, sondern um eine flexible Ausgestaltung der Zukunft unserer Kirche in einem oder auch mehreren Handlungsfeldern.

- Fey**  
**S. 22**
- 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.

Wohin der Weg also führen wird, ist noch zu entwickeln. Wichtig ist, dass ein Bewusstsein herrschen muss, dass wir losgehen müssen, können und wollen – hier im Verwaltungsbereich auf einen gemeinsamen Standort. Die Übergangszeit ist gut zu gestalten. Eine externe professionelle Unterstützung ist bei den weitreichenden und komplexen Veränderungen notwendig.

## 9. Entscheidungen

### a) OKR

Das Kollegium des OKRs hat sich eindeutig für den EINEN und weitreichenden Schritt ausgesprochen, um die Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg zukunftsfähig zu halten: Die gemeinsame Verwaltung soll an einem Standort in Oldenburg konzentriert werden.

Die Handlungsempfehlungen von OKR i. R. Detlev Fey sind in Beschreibungen und Konsequenzen dafür handlungsleitend.

### b) Beschluss des GKA

Der Gemeinsame Kirchenausschuss hat in seiner Sitzung am 07.02.2024 mehrheitlich den Grundsatzbeschluss gefasst, der Synode zu empfehlen, dass die Verwaltung der bisher in GKV, ZDS und RDSn gegliederten Einheiten an EINEM Ort zusammenzufassen sei.

### c) Synode

Die Synode wird gebeten, eine Richtungsentscheidung zu treffen, damit bis zur 9. Tagung im Frühjahr 2024 erste Aufträge abgearbeitet werden können. Der Beschlussvorschlag folgt auf der nächsten Seite.



## Beschlussvorschlag des Gemeinsamen Kirchausschusses für die Synode<sup>15</sup>

### **Die Synode beschließt zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen und zukunftsfähigen Verwaltung:**

1. Die Verwaltungsstruktur wird verändert und weiterentwickelt. Zur effektiven und zeitgemäßen Aufgabenerledigung bei weiter sinkenden Mitgliederzahlen und Finanzmitteln werden Kompetenzen gebündelt und Kosten reduziert.
2. Auf Grundlage der Handlungsempfehlungen von OKR i. R. D. Fey<sup>16</sup> soll die Verwaltungsarbeit für die Kirchengemeinden und Kirchenkreise zukünftig an einem zentralen Ort unter einer Leitung gebündelt werden.
3. Die Synode unterstützt den Beschluss des GKA vom 07.02.2024 (Überlegung zur neuen Verwaltung) zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen des OKR i. R. D. Fey.<sup>17</sup>
4. Neben der Kernverwaltung an einem zentralen Ort sollen gut ausgestattete Kirchenbüros die Verwaltungsarbeiten in den Kirchengemeinden und den Kirchenkreisen besser unterstützen. Damit sollen die Haupt- und Ehrenamtlichen von kleinteiligen Verwaltungsaufgaben entlastet werden und die Möglichkeit für eine Präsenz „vor Ort“ geschaffen sein.
5. Beim Ausbau der Kirchenbüros – weiterhin in der Trägerschaft der Kirchengemeinden – ist auch eine verbesserte personelle Ausstattung anzustreben (Stundenkontingente). Die bereits vorliegenden Ideen von synodalen Arbeitsgruppen sind in die Überlegungen einzubeziehen.
6. Der GKA wird gebeten, einen Projektplan zur 9. Tagung der Synode im Mai 2024 vorzulegen. Bei der Erarbeitung des Projektplanes kann vom GKA eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, die extern beraten werden kann. Die Gesamt-MAV ist mit zwei Personen zu beteiligen.

<sup>15</sup> Beschlossen am 22.02.2024 nach Beratung am 19.02.2024 und anschließender Überarbeitung

<sup>16</sup> Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Verwaltung der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg, vorgelegt von OKR i. R. Detlev Fey, Januar 2024

<sup>17</sup> Der Gemeinsame Kirchausschuss hat in seiner Sitzung am 07.02.2024 mehrheitlich den Grundsatzbeschluss gefasst, der Synode zu empfehlen, dass die Verwaltung der bisher in GKV, ZDS und RDSn gegliederten Einheiten an EINEM Ort zusammenzufassen sei. Vgl. S. 18

7. Die Frage der langfristigen Einsparpotenziale lässt sich aus den Handlungsempfehlungen von OKR i.R. Fey grundsätzlich ableiten. Mit dem Projektplan zur 9. Tagung der 49. Synode im Mai 2024 werden Konkretionen vorgelegt.

8. Frühzeitig soll mit der MAV auf allen Ebenen unserer Kirche nach Möglichkeiten gesucht werden, die hohe Motivation und Kompetenz der Mitarbeitenden in diese gravierenden Änderungen der Verwaltungsstruktur mit einzubringen. Zur Vermeidung von untragbaren Kosten für die Mitarbeitenden sollen Dienstvereinbarungen mit der MAV verhandelt und abgeschlossen werden.

9. Die Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten aller Mitarbeitenden in der Verwaltungszentrale sowie in den Kirchenbüros sollen deutlich ausgebaut werden.

10. Die neuen Formen des digitalen Arbeitens der Mitarbeitenden der Verwaltungszentrale sollen ausgebaut und genutzt werden. Eine Arbeitsweise dieser zentral angestellten Mitarbeitenden – beispielsweise in Co-Working-Zentren für mobiles Arbeiten – an dezentralen Orten wie etwa größeren Gemeindehäusern soll gefördert werden.

11. Der Raumbedarf für die Verwaltung ist auf ein Mindestmaß zu reduzieren, ist zeitgemäß bei der Ausstattung auszugestalten und muss die Ziele des Klimaschutzgesetzes erfüllen.

12. Ziel ist die Vorlage eines konkreten, beschlussreifen Umsetzungsplanes für die Bündelung der Verwaltung an einem zentralen Ort und mit gut ausgestatteten Kirchenbüros vor Ort zur 10. Tagung der Synode im November 2024. Dazu kann der Plan mit externer Hilfe erarbeitet werden.

13. Der Prozess der Neuausrichtung der Verwaltung wird extern begleitet. Angestrebt wird ein Abschluss zum 01.01.2027.