



# Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

2 | Mai 2023

### Finanzen

Qualitätsmanagement in der Prüfung -  
Wie kann Vertrauen in gute Prüfung  
gerechtfertigt werden?

### Facility- & Immobilienmanagement

Fusion der Ev. Stiftung Pflege Schönau  
(ESPS) und der Ev. Pfarrgründestiftung  
Baden (EPSB) - Interview mit  
Ingo Strugalla

### Management & Organisation

Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung -  
Aspekte der Zusammenführung von  
Verwaltungsleistungen

### Informationstechnologien

Lässt sich der administrative Prozess der  
Taufe digitalisieren? -  
Wie lässt sich das Ergebnis auf die Prozess-  
digitalisierung in Kirche, kirchlichen und  
kirchennahen Organisationen übertragen?

### Energie und Umwelt

PV-Anlagen auf denkmalgeschützten  
Kirchen und Gebäuden? - Neue Rahmenbedingen,  
Denkmalschutzbehörden und kirchliche Bauämter

### Personalmanagement

Führung ist nicht gleich Führung -  
Führungspersonen unter besonderer  
Betrachtung kirchlicher und sozialwirt-  
schaftlicher Arbeitsfelder



## Vorschau

Das Beste aus zwei Welten -  
KVI Kongress 2023

# Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung

## Aspekte der Zusammenführung von Verwaltungsleistungen

Ein Beitrag von  
Matthias Dargel und Martin Dietz

„Ecclesia semper reformanda“ ist ein in beiden großen christlichen Kirchen in Deutschland bekannter Terminus, der auf das ständige Erfordernis der Anpassung kirchlicher Organisation und Strukturen im Hinblick auf die Veränderung der Lebenszusammenhänge hinweist.

Bereits seit den 1970er Jahren verbindet sich dieser Anpassungsdruck auch mit mehr oder weniger deutlich rückläufigen Mitgliederzahlen. Aufgrund einer davon abweichenden Entwicklung der Einkommensverhältnisse der Kirchenmitglieder waren sinkende Einnahmen bei den Kirchensteuern eher in Wellenbewegungen, vor allem seit der Jahrtausendwende, zu beobachten. Mit Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand, ab spätestens 2030, werden allerdings weitere erhebliche Kirchensteuerausfälle befürchtet.

Dies hat bereits in den späten 1990er Jahren zu verschiedenen Anpassungsprozessen kirchlicher Strukturen sowohl im Bereich der Gemeinden und Dekanate/Kirchenbezirke als auch im Bereich der kirchlichen Verwaltung geführt. Vor 15 - 20 Jahren haben sich bereits große evangelische Landeskirchen, wie zum Beispiel die EKvW, die ELiW, die EKHN oder auch die Nordkirche, auf den Weg einer schrittweisen Bündelung kirchlicher Organisationen und Verwaltungseinheiten gemacht. Dies findet aktuell in Vorbereitung auf die zu erwartenden Mindereinnahmen seine Fortsetzung durch weitere Zusammenlegungen von Kirchengemeinden, Kirchenkrei-



Matthias Dargel verantwortet das Geschäftsfeld Restrukturierung und Sanierung in der Unternehmensberatung von Curacon und ist zusätzlich Geschäftsführer der Viacur-Gesellschaft für Interim Management, einer gemeinsamen Tochtergesellschaft der Curacon und Köhn&Kollegen. Zudem nimmt er Lehraufträge in der Ausbildung von Pfarrer:innen mehrerer Landeskirchen sowie im Bereich Personal- und Changemanagement wahr und ist Autor sowie Herausgeber zahlreicher Fachpublikationen.

sen/Dekanaten und Verwaltungseinheiten sowie der verstärkten Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung bis hin zur Nutzung innerkirchlicher Kooperationsmöglichkeiten - auch über Landeskirchen- und Bistumsgrenzen hinweg.

In der Perspektive der kirchlichen Verwaltungen beider großen christlichen Kirchen hat dies erhebliche Anforderungen an die Bewältigung und Gestaltung von Veränderungen zur Folge. Nachfolgend wird vor allem das Thema der Zusammenlegung von Verwaltungseinheiten auf regionaler oder zentraler Ebene mit den damit verbundenen Anpassungsprozessen und Aufgaben betrachtet.



Martin Dietz steht den Mandanten von Curacon als versierter und praxiserfahrener Experte für die zukunftsorientierte Entwicklung ihrer Administrationsbereiche zur Seite. Er verantwortet das Beratungsfeld Verwaltungsmanagement. Zudem leitete er die Reorganisation der kaufmännischen Verwaltung bei einem bundesweit tätigen diakonischen Komplexträger. Konzeption, Aufbau und Leitung des konzerninternen Shared Service Centers sowie die Leitung des Finanzbereichs zählen hier zu seinen Aufgaben.

Die Zusammenführung von Verwaltungseinheiten als Gestaltungsaufgabe

Eine Zusammenführung von Verwaltungsaufgaben und damit von Verwaltungseinheiten stellt einen komplexen und durchaus zeitintensiven Prozess dar. Die Konzeption einer Zielstruktur sollte daher auf einer strukturierten Analyse- und Planungsphase basieren. Hierzu werden im Folgenden sechs Dimensionen skizziert, die in einer solchen Konzeption zu berücksichtigen sind. Sie sind gleichzeitig auch die Grundlage für die Prüfung und Machbarkeitsermittlung struktureller Veränderungen in der Verwaltung.

## Leistungsspektrum der kirchlichen Verwaltung

Strukturelle Veränderungen im pastoralen Bereich, sich verändernde Anforderungen der Gemeinden und sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen wirken sich auf die Verwaltung aus. Neue Aufgaben kommen hinzu, bisherige verändern sich oder entfallen. Die Überprüfung und Klärung des Leistungsspektrums der Verwaltung, insbesondere im Hinblick auf deren Zukunftsfähigkeit, ist damit elementarer Startpunkt der strukturellen Betrachtungen.

Hierbei ist zu klären, welche Leistungen für wen in welcher Form (zukünftig) zu erbringen sind und ob bestimmte Verwaltungsleistungen von externer Seite erbracht werden können oder sollen. In der Praxis hat sich dies beispielsweise für den Support von Hardware und Software oder für die Buchhaltung bewährt. In diesem Kontext ist auch zu prüfen, ob es hinsichtlich der Nutzung bestehender Ressourcen zielführend ist, Leistungen aus der kirchlichen Verwaltung heraus für andere Rechtsträger anzubieten.

Ein Beispiel für hinzukommende Verwaltungsleistungen ist die Entwicklung bzw. gegebenenfalls auch Vermarktung von nicht mehr in der bisherigen Nutzung benötigten Gebäuden. Dies setzt die Einbindung von baufachlicher Kompetenz über interne oder externe Architekten und Bauingenieure voraus. Ebenso sind Kompetenzen für die Nutzungskonzeption und Bewirtschaftung von Immobilien vorzuhalten oder aufzubauen.

All dies geht über ein reines Verwaltungshandeln weit hinaus, da hier immer auch die Gremien und Verantwortlichen in Kirchengemeinden, -kreisen bzw. Dekanaten oder Landeskirchen respektive Bistümern einzubeziehen sind.



Externe und Interne Faktoren bei Bewältigung von Veränderungen der kirchlichen Verwaltung

Idealerweise übernimmt die Verwaltung hier aber die fachlich steuernde Rolle und die Sicherstellung der vollständigen Berücksichtigung aller relevanten Aspekte.

### Prozessuale Ausrichtung

Ist das Zielleistungsspektrum definiert, schließt sich die Planung der zur Leistungserbringung notwendigen Prozesse und der dafür vorzuhaltenden materiellen und personellen Ressourcen an. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Verwaltungsprozesse effizient, wirksam, sicher und transparent gestaltet sein sollten. Um dies zu erreichen, ist darauf zu achten, dass zwischen dem „Ort des Geschehens“ und einer zentralen Verwaltungseinheit möglichst keine weiteren Schnittstellen bzw. Zwischeninstanzen geplant sind. Kommunikationswege und -prozesse sollten direkt und einheitlich gestaltet sein. Darüber hinaus sollte die Prozesseignerschaft eindeutig geklärt sein. Das bedeutet, dass die Verantwortlichkeiten für das Setzen von Standards und die Evaluation von Prozessen definiert sind. Dies schafft auch die Grundlagen für eine kontinuierliche Prozessverbesserung.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherstellung effizienter und wirksamer Prozesse im beschriebenen Sinne ist die Implementierung einer angemessenen IT-Systemlandschaft.

### Digitalisierung und IT-Infrastruktur

Eine organisatorische und prozessuale Konsolidierung der Kirchenverwaltung erfordert eine entsprechende IT-Infrastruktur. Bei der Verschmelzung bestehender und der Einführung neuer Systeme ist auf die Zukunftsfähigkeit von Schnittstellen zu achten. Hierbei sind stets datenschutzrechtliche Anforderungen zu berücksichtigen.

Gleichzeitig sind Potenziale durch Digitalisierung von Verwaltungsabläufen möglichst zielführend zu nutzen. Dies trifft insbesondere auf derzeit stark „papierlastige“ bzw. manuelle Verwaltungsabläufe zu.

Hier bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, Transparenz und Prozesssicherheit, beispielsweise durch Standardisierung, zu erhöhen, Schnittstellenproblematiken zu verringern und ressourcenschonendes, effizientes Arbeiten zu ermöglichen.

Bewährt hat sich dies in der Digitalisierung gesamter Arbeitsabläufe (zum Beispiel Personalprozess), Verwaltung von Akten und Verträgen sowie Archivhaltung und Wissensdatenbanken bzw. -transfer. Insbesondere zur Sicherstellung der Arbeitsabläufe über größere räumliche Distanzen hinweg, ist die Implementierung digitaler Workflows zunehmende von Bedeutung.

Neben einer Steigerung der Effizienz und der Prozesssicherheit zielt eine zielgerichtete Digitalisierung in der Verwaltung auch auf eine Erhöhung der Nachhaltigkeit durch geringeren Ressourcenverbrauch ab. Eine Bestandsaufnahme des aktuellen Entwicklungsstandes der Verwaltung (Digitalisierungs-Check) kann dabei ein guter Ausgangspunkt sein, um Digitalisierungspotenziale zu identifizieren.

### Organisationsstruktur

Die Aufbauorganisation der Verwaltung sollte den Prozessen folgen und an der Gremienorganisation der jeweils zugeordneten Rechtsträger orientiert sein. Damit leitet sie sich indirekt aus dem definierten Leistungsspektrum ab. Aufgaben und Zuständigkeiten sollten klar voneinander abgegrenzt sein. Gleichzeitig sollte der Umfang von Organisationseinheiten auf die Prozessstrukturen abgestimmt und eine ausreichende Ausfallsicherheit gewährleistet sein. Dies bedeutet perspektivisch eher größere Verwaltungseinheiten, die die erforderlichen Fachkompetenzen in mehrfacher Besetzung abdecken können. In vielen kirchlichen Organisationseinheiten der mittleren Ebene wird die „kritische Größe“ zur Gewährleistung der Kompetenz- und Vertretungssicherheit nicht erreicht.

Viele Landeskirchen und Bistümer haben daher begonnen, Verwaltung zu „regionalisieren“, das heißt eine Verwaltungseinheit ist für mehrere Kirchenkreise oder Dekanate zuständig. In der Praxis führt dies oft zu Schwierigkeiten, weil die Verwaltung so eine gewisse Dominanz gegenüber den Kirchenkreisen entwickeln könnte, die dort aus politischen Gründen (Gremienverantwortung) nicht immer gern gesehen wird. Hier ist über entsprechende Steuerungsgremien die Aufsicht über das



Abb.: Colourbox

Digitalisierung bietet die Möglichkeit, Transparenz und Prozesssicherheit zu erhöhen, Schnittstellenproblematiken zu verringern und ermöglicht ressourcenschonendes sowie effizientes Arbeiten.

Verwaltungshandeln im Rahmen der kirchlichen Ordnungen und Satzungen auszugestalten und sicherzustellen.

### Immobilien und Standortfrage

Organisatorische Veränderungen, wie beispielsweise eine Konsolidierung von Verwaltungsleistungen, wirken sich auf Standorte und Immobilien aus. Eine Zusammenführung von Verwaltungsleistungen erfordert gegebenenfalls eine Auflösung bestehender und Festlegung neuer Standorte. Eine umfassende Standortbewertung sollte die Grundlage solcher Entscheidungen sein. Für nicht mehr für die Verwaltung genutzte Objekte sind nachhaltige Nachnutzungskonzepte zu erarbeiten.

### (Kirchen-)Rechtliche Anforderungen

Eine Zusammenführung von Verwaltungsstrukturen oberhalb der in Form von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen/Dekanaten definierten kirchlichen Strukturen erfordert auch eine rechtliche (Verantwortungsbereichs-)Anpassung der bestehenden Rahmenbedin-

gungen. Hierbei ist im Wesentlichen die Entkoppelung der Verwaltungseinheiten von politischen Einheiten zu nennen.

Die Wahrung der, den kirchlichen Gremien obliegenden, Aufsichts- und Beschlussverantwortungen bleibt jedoch zu berücksichtigen. Als Vorbild können hier unter anderem auf dem Gebiet der EKvW die mittlerweile sehr großen Diakonischen Werke dienen, die mit überregionalen Organisationsformen eine regionale oder auch lokale fachliche Leistung sicherstellen.

Im Fazit ist festzustellen, dass die Anforderungen an eine zukunftsfähige kirchliche Verwaltung mannigfaltig und komplex sind. Eine Zusammenführung von Verwaltungsleistungen unter Berücksichtigung der genannten Aspekte stellt jedoch einen Weg zu einer zukunftssicheren Aufstellung der Kirchenverwaltung dar.

Eine strukturierte Ersteinschätzung kann mit übersichtlichem Initialaufwand erfolgen. Die Einbeziehung einer externen Expertise kann diesen Prozess zusätzlich befördern.