

*Public Management Consulting*

# *Kirchliche Strukturen 2024<sup>Plus</sup>*

## *Szenarioentwicklung Abschlusspräsentation*

*12. Oktober 2018*



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE  
IN WÜRTTEMBERG

**pwc**

## Heute stellen wir Ihnen mit der Szenarioentwicklung und -ausarbeitung das Projektergebnis vor.



*Einbeziehung weiterer Daten und Impulse aus den Diskursen in der Landeskirche, z.B. Struktur on Tour, Struktur it yourself, Struktur online, vorliegende Statements, Qualitätssicherungsforum*

März → Mai → August → **12. Oktober**

## *Der Aktionsrahmen der Szenarioentwicklung wird durch gesetzte Bedingungen und Prämissen abgesteckt.*

### Prämissen/ Bedingungen

*Die Leitung der Kige bleibt bei KGR und Pfarrer/in.*

Vorgeschlagene Verschiebungen von Aufgaben haben keinen Einfluss auf die **formale Leitung der Kirchengemeinden**. Diese verbleibt bei KGR und Pfarrer/in.

*Der OKR wird nicht in seiner inneren Verfasstheit analysiert.*

Die Ausführungen zum OKR werden sich auf seine **Schnittstellen zur Fläche** und seine wichtige **Rolle in ausgewählten Prozessen** fokussieren. Die interne Struktur wird nicht betrachtet.

*Kirchenbezirke und Dekanate sind kein Teil der Szenariorechnung.*

Die Aufgabenwahrnehmung der Kirchenbezirke und Dekanate wird in der quantitativen Analyse **ausgeklammert**. Die Schnittstellen zu Kirchenpflege und Verwaltungsstelle werden im qualitativen Kommentar behandelt.

*Bezirksrechner bleiben unberührt in der Analyse.*

Daten zur Aufgabenwahrnehmung der Bezirksrechner werden **aus der Analyse ausgenommen**. Ausführungen zu **identifizierten Verbesserungspotenzialen** (z.B. einheitliches Tätigkeitsprofil) sind qualitativer Natur.

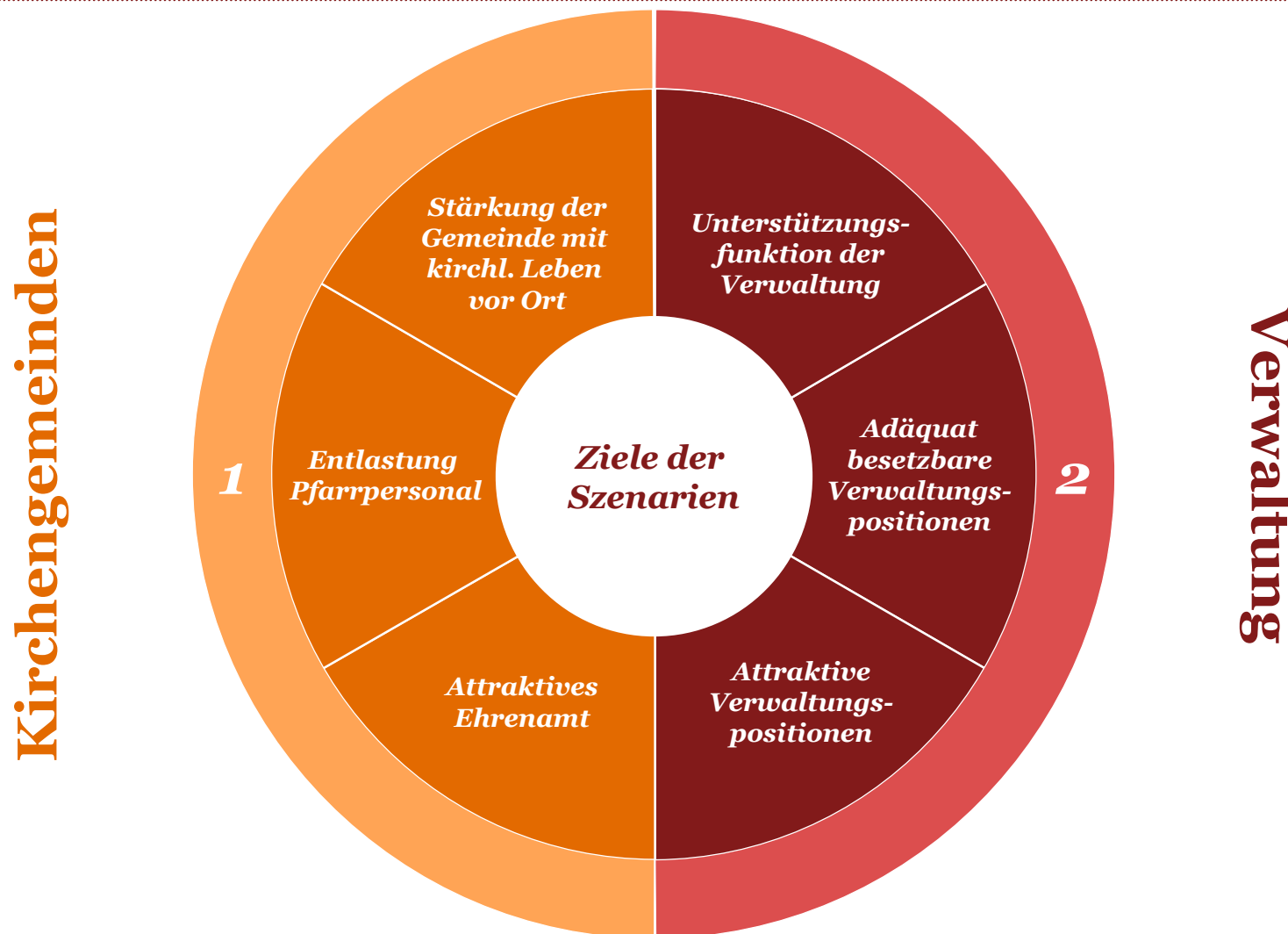
*Der Zusammenhang mit der Körperschaft wird nicht betrachtet*

Der **Zusammenhang mit der juristischen Konstitution der Körperschaft** (Gesamtkirchengemeinde, Verbundkirchengemeinde, Fusion) ist nicht Gegenstand der Analyse. Für derartige Themen gibt es das SPI.

*Unabhängigkeit der Verwaltung vom Ehrenamt*

Um zu gewährleisten, dass die Verwaltung auch langfristig funktioniert, darf das Organisationsprinzip nicht von **außerordentlichen Begabungen oder Fachexpertise der Ehrenamtlichen** abhängig sein.

**Die Schnittmenge aus Ausschreibung, Zielradar und Leitfragen bildet die sechs Zieldimensionen, anhand derer die Güte der Szenarien gemessen wird.**



## *Basierend auf unserer Projekterfahrung haben sich weiterhin mehrere Standards als Fundament für gutes Verwaltungshandeln herauskristallisiert.*



### **Funktionaler Aufbau:**

Der Aufbau einer Organisation orientiert sich an den Aufgaben sowie Prozessen und nicht an Personen.



### **Vertretungsregelungen:**

Die Stellen sind so ausgestattet, dass Vertretungen möglich sind.



### **Routine durch Mindestgröße:**

Die Aufgaben fallen in regelmäßiger Häufigkeit an, sodass ein routinierter Ablauf ermöglicht wird. Routine und Spezialisierung werden durch eine entsprechende Mindestgröße der Organisation geschaffen.



### **Wissensmanagement:**

Die Organisation der Verwaltung muss so organisiert sein, dass ein angemessenes Wissensmanagement möglich ist.



### **Angemessene IT-Unterstützung:**

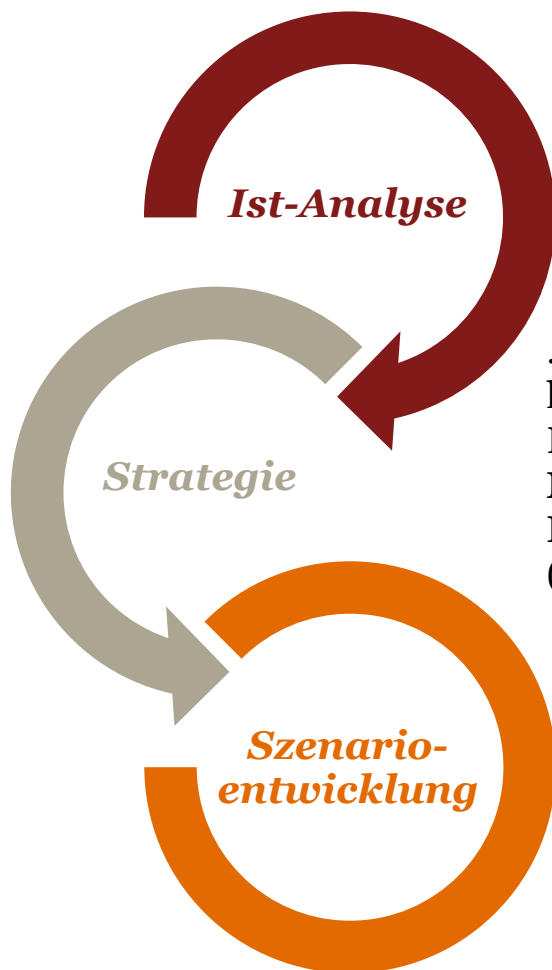
Die Organisation und ihre prozessualen Abläufe werden ausreichend digital unterstützt und ermöglichen verschiedene Formen digitaler Zusammenarbeit.



### **Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeitenden:**

Die MitarbeiterInnen sind in ihren Aufgabenbereichen geschult und bilden sich regelmäßig fort.

## *Im Ergebnis unserer gutachterlichen Würdigung der Ist-Analyse und der Strategiebildung haben wir zwei Szenarien entwickelt.*



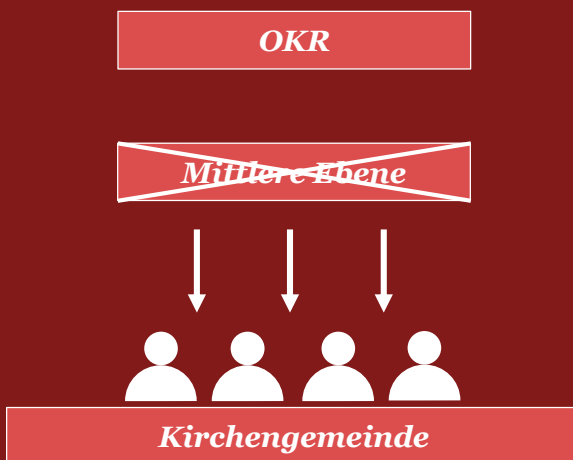
... Verwaltung kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. In der Ist-Analyse haben wir **die bisherige Aufgabenaufteilung** beobachtet. Wir finden eine **Mischform** aus zentraler und dezentraler Organisation vor.

... u.a. in den **KirchenLaboren** haben wir unter Beteiligung verschiedenster kirchlicher Funktionsträger die Ursachen für bisherige Probleme und mögliche Lösungsvorschläge identifiziert. Eines der wichtigsten Ergebnisse: Die aktuelle **Mischform führt zu Kompetenzverschränkungen und unklaren Rollenbildern**, unter denen keine Standardisierung oder Professionalisierung (Ziele aus dem **Strategieworkshop**) möglich ist.

... Als Konsequenz haben wir uns entschieden, **zwei grundsätzliche Szenarien** mit einer **eindeutigen Rollen- und Kompetenzklärung** zu entwerfen und ihre Effekte zu schildern. Die Szenarien beruhen nicht auf einer Einzelfallbetrachtung, sondern fußen auf einer ganzheitlichen Analyse der Organisation der ELKW. Sonderfälle wird es in der ELKW auch noch zukünftig geben. Wir können jedoch nur ausgehend von einer möglichst eindeutigen strukturellen Lösung verhindern, dass die Ausnahme zur Regel wird.

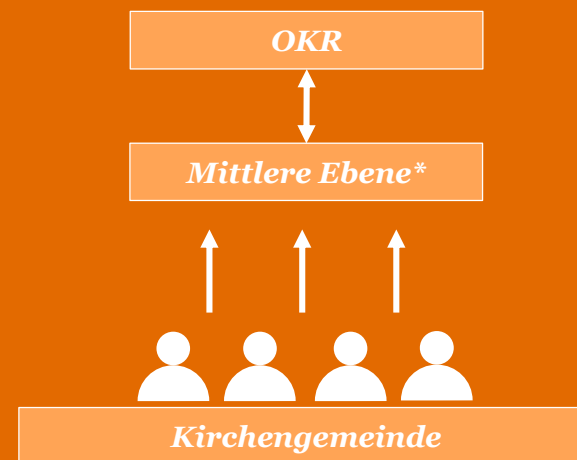
**Die beiden Szenarien schaffen eine eindeutige Organisationsstruktur und unterscheiden sich darin, auf welcher Ebene Verwaltungsaufgaben zukünftig verortet sind.**

### **Kirchengemeindliche Selbstverwaltung**



**Sämtliche Verwaltungsaufgaben gehen an die Kirchengemeinde, wodurch die Kompetenzverschränkungen mit den bisherigen Verwaltungsstellen wegfallen.**

### **Stärkung der mittleren Verwaltungsebene**



**Die Mittlere Ebene\* wird gestärkt und übernimmt die Verwaltungsaufgaben überwiegend. In den Kirchengemeinden entlastet eine Ansprechperson auf lokaler Ebene die Pfarrer/innen und Ehrenamtlichen von Abstimmungen mit der Verwaltungsebene.**

*\* Die mittlere Ebene kann z. B. eine KVSt mit neuer Rolle sein, oder eine bereits heute existierende große Kirchenpflege oder ein Dienstleistungszentrum.*

***Eine Personalbedarfsbemessung war nicht Bestandteil dieses Projektes. Dies ist in Vorbereitung eines Umsetzungsprojekts zu beachten.***

---



- Bei den Simulationsrechnungen anhand der durch die ELKW zur Verfügung gestellten Personaldaten handelt es sich um eine reine **Indikation** möglicher Effekte der beiden Szenarien. Die Beispielsrechnungen sind als **Impulsgeber** für weitere Schritte zu verstehen.
- Die - auf Grundlage der in diesem Projekt zur Verfügung stehenden Datenqualität errechneten - VZÄ-Verteilungen können **nicht** für eine spätere Implementierung nutzbar gemacht werden.
- Es ist eine **Personalbedarfserhebung** notwendig, um den Ist-Stand korrekt zu erfassen sowie um Grenz- und Sonderfälle in einzelnen Verwaltungseinheiten sichtbar zu machen und einen einheitlichen Umgang für die Verteilungsregelung zu finden.



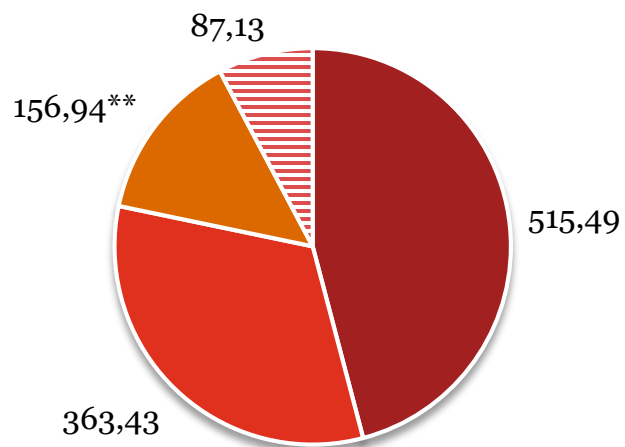
## *Im ersten Szenario werden die Verwaltungsstellen aufgelöst und die Verwaltungsaufgaben der Kirchenpflege übertragen.*

|                           | Allgemeine Verwaltungsaufgaben   | Personalwesen  | Finanzwesen  | Vermögensverwaltung, Liegenschaftswesen   | Bauwesen  | Kindergärten  |
|---------------------------|--|--|--|---|---|---|
| OKR*                      |  |  |  |   |   |   |
| KVSt                      |  |  |  |   |   |   |
| Kirchenpflege             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insbes. Gremien</li> <li>• Alle weiteren allg. Verwaltungsaufgaben (z. B. Satzungs- und Vertragsangelegenheiten, Beschaffung etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Personalangelegenheiten (Ein- und Freistellung, Sachbearbeitung, Lohn- und Gehaltsabrechnung (Meldestelle), etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben des Finanzwesens (Haushaltsplanung, Kassenwirtschaft, Buchhaltung, Jahresrechnung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben der Vermögensverwaltung und des Liegenschaftswesens (Gebäude- und Grundstücksverwaltung, Friedhofsverwaltung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben des Bauwesens (Planung und Bau, Instandhaltung, etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Verwaltungsaufgaben im Bereich Kindergärten (Personal- und Finanzwesen, Vermögensverwaltung, etc.)</li> </ul> |
| Pfarrsekretariat          | <i>Es werden weiterhin nur Assistenzaufgaben ausgeführt, keine Verwaltungsaufgaben</i>   |  |  |   |   |   |
| PfarrerInnen, KGR-Vorsitz | <i>Keine operativen Verwaltungsaufgaben, nur Information im Rahmen der Leitungsfunktion und ggf. Personalauswahl</i>   |  |  |   |   |   |

*\*Aufgabenzuordnung und -wahrnehmung des OKR liegen nicht im Fokus der Szenarien. Qualitative Hinweise werden im Zuge der Prozessbetrachtung und der Ergebnisdiskussion gegeben.*

## Das Deputat der Kirchenpflegen wächst durch die vollständige Umverteilung um knapp 245 Vollzeitstellen (Szenario 1).

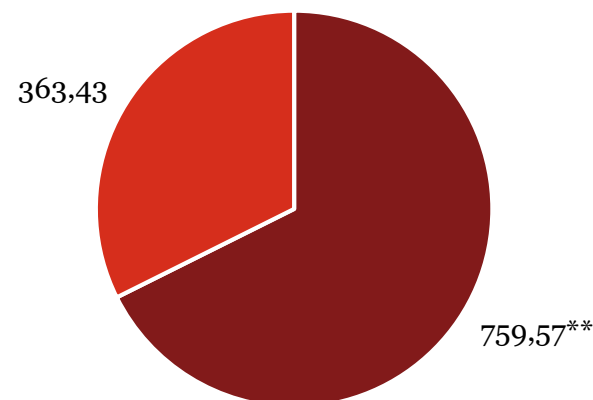
Vollzeitäquivalente vor Umverteilung



■ Kirchenpflege ■ Sekretariat ■ KVSt ■ Unbekannt\*

**Summe: 1123 VZÄ (gerundet)**

Vollzeitäquivalente nach Umverteilung



■ Kirchenpflege ■ Sekretariat

**Summe: 1123 VZÄ**

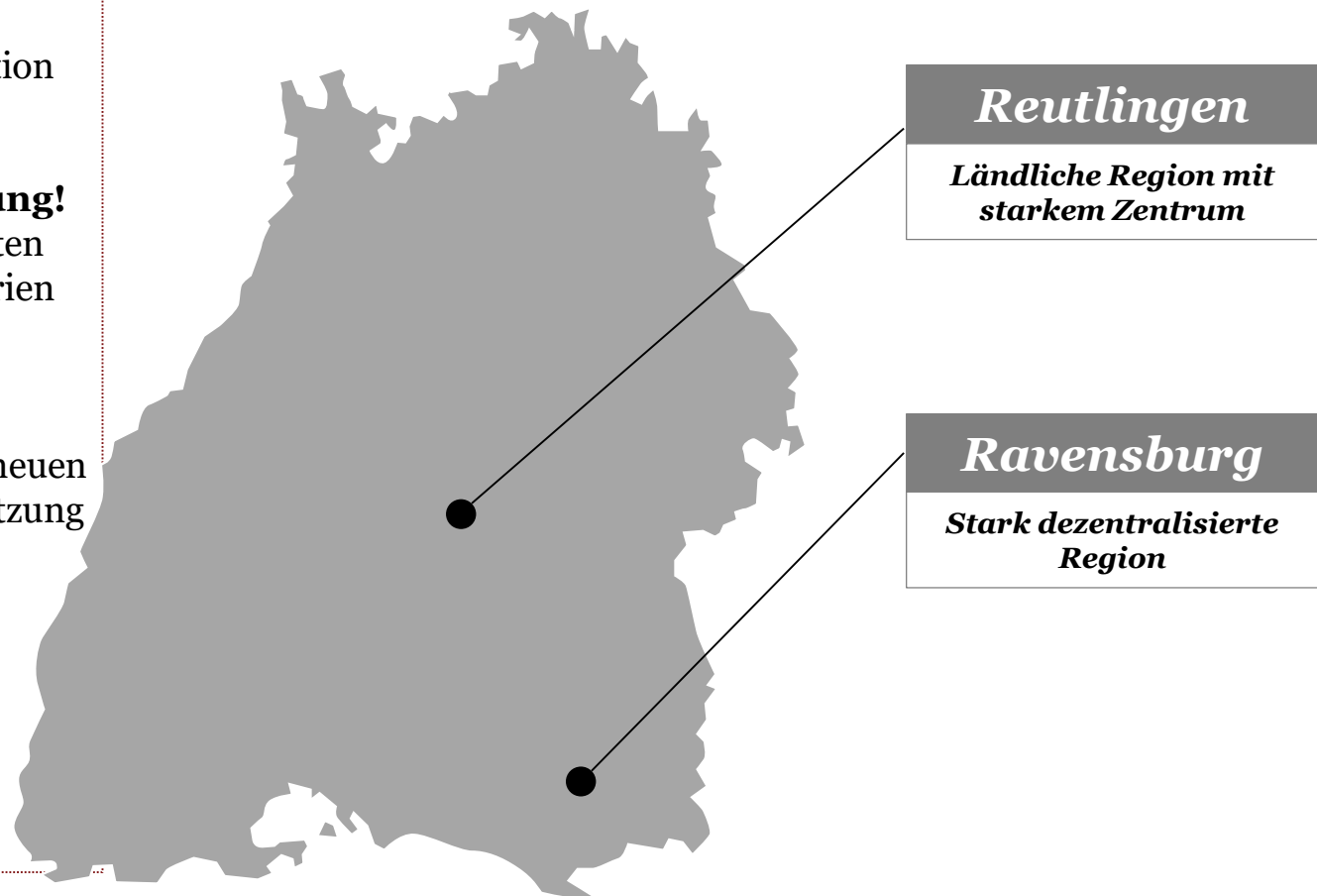
\* Die Kategorie „Unbekannt“ umfasst diejenigen Personalfälle, welche in denen uns zur Verfügung gestellten Datensätzen nicht eindeutig einer Kategorie zugewiesen waren (teils begründet in verschiedenartiger Pflege der Rohdaten). Um eine Vergleichbarkeit unserer Fallzahlen mit den uns bekannten Auswertungen der ELKW herzustellen und zugleich einen aktiven Eingriff in die Originaldaten zu vermeiden, wurden diese Fälle beibehalten und nicht nachträglich zugeordnet.

\*\* Zu beachten ist, dass rd. 22 % der VZÄ (von aktuell 156,95 VZÄ) in den KVSten von der Landeskirche finanziert werden und entsprechende landeskirchliche Aufgaben übernehmen.

## *Anhand zweier Verwaltungsbereiche wurde eine realitätsnahe Veranschaulichung der Effekte der Szenarien durchgeführt.*

### **Hinweis:**

Auch diese Echtdatensimulation basiert **nicht auf den Ergebnissen einer Personalbedarfsbemessung!** Sie dient ebenfalls einem ersten Eindruck, wie sich die Szenarien auswirken könnten. Erst nach Festlegung aller Aufgabenzuschnitte und Schnittstellen zwischen den neuen Einheiten im Zuge der Umsetzung können auf Basis einer sorgfältigen Ermittlung des jeweiligen Personalkörpers valide Daten über die Effektgrößen gewonnen werden.

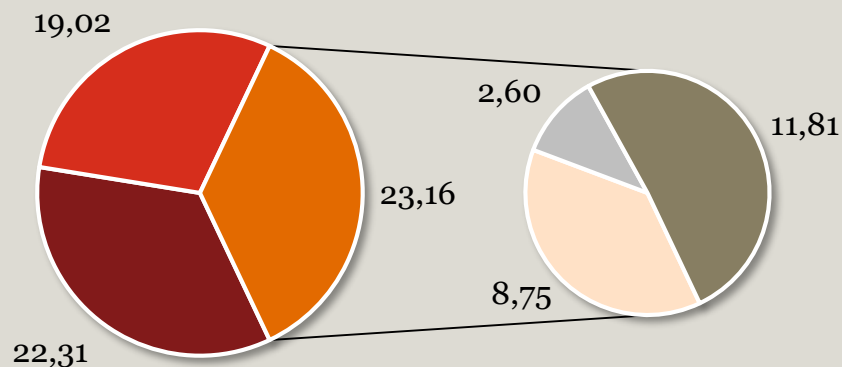


***Sowohl das DZ Reutlingen als auch das VZ Ravensburg werden im Status Quo aus unterschiedlichen Quellen finanziert.***

***Vollzeitäquivalente in Reutlingen vor Umverteilung***

- Kirchenpflege
- Sekretariat
- Verwaltungsstelle Reutlingen
- Kirchenbezirksverwaltung Bad Urach-Münsingen
- Kirchenpflege/ Kirchenbezirksverwaltung Reutlingen

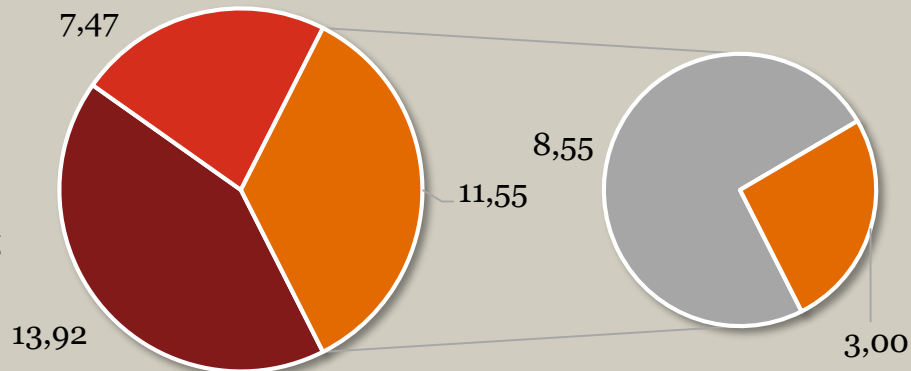
**Dienstleistungszentrum Reutlingen**



***Vollzeitäquivalente in Ravensburg vor Umverteilung***

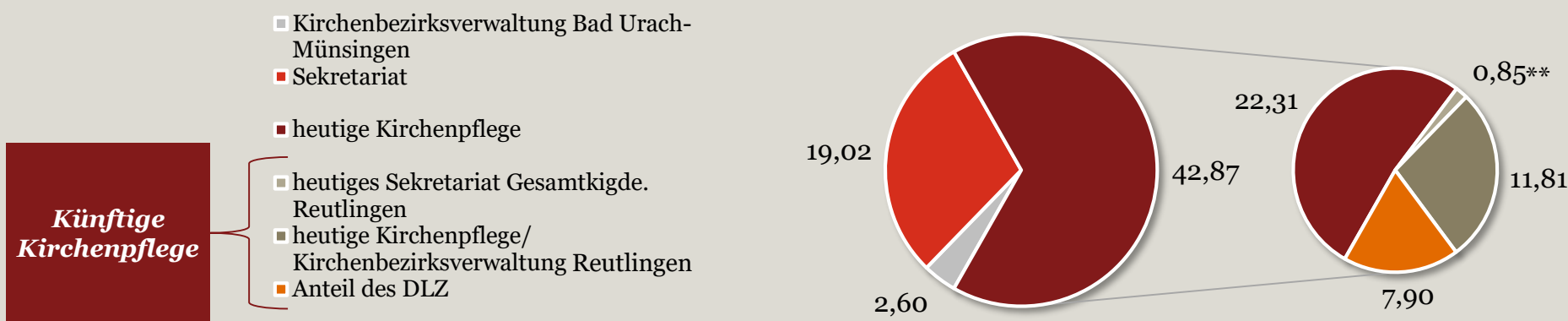
- Kirchenpflege
- Sekretariat
- Kirchenbezirksverwaltung Ravensburg
- Verwaltungsstelle Ravensburg

**Verwaltungszentrum Ravensburg**

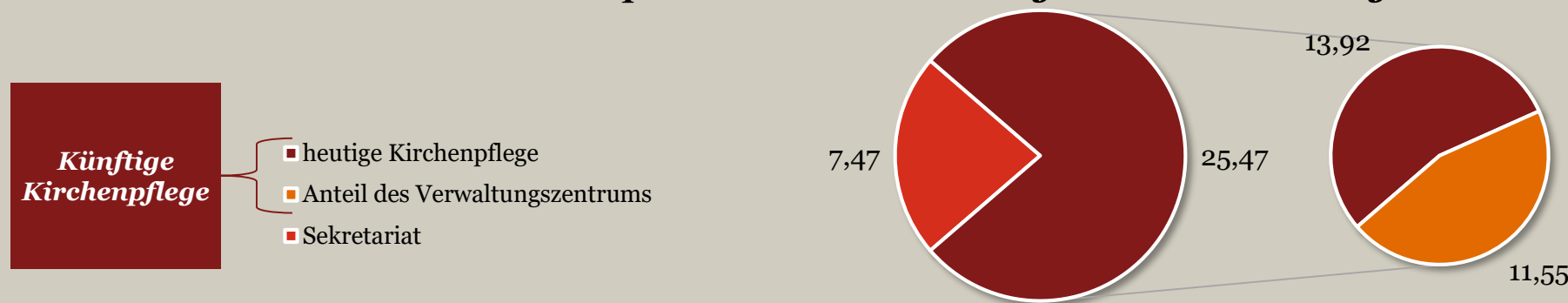


## In Szenario 1 wird die Kirchenpflege deutlich gestärkt, wobei die Anzahl der VZÄ der Sekretariate gleich bleibt.

### Szenario 1: Vollzeitäquivalente in Reutlingen nach Umverteilung\*



### Szenario 1: Vollzeitäquivalente in Ravensburg nach Umverteilung



\* Auf Wunsch des DLZ Reutlingen flossen Einspeisungen der heutigen Kirchenpflege/Kirchenbezirksverwaltung Reutlingen und der Kirchenbezirksverwaltung Bad Urach-Münsingen in das Dienstleistungszentrum direkt an die einspeisenden Einheiten zurück. Diese Anteile waren somit nicht Teil der proportionalen Umverteilung.

\*\*Stellendeputat, welches die Gesamtkirchengemeinde Reutlingen aufgrund ihrer Sekretariatsstellen erhält.

***Je nach Größe der Kirchengemeinde ist der Aufwuchs der Stellenanteile unterschiedlich hoch. Bereits heutige kleine Einheiten erhalten im Verhältnis nur einen sehr geringen Zuwachs.***

***Beispiel Reutlingen\****

|   | <b>Ort</b> | <b>Zustehender KVSt-Anteil</b> | <b>VZÄ</b> | <b>Wochenstunden</b> |
|---|------------|--------------------------------|------------|----------------------|
| Größter Anteil einer Kirchengemeinde am Personalkörper des Verwaltungsbereichs Reutlingen   | Dettingen  | 11,2 %                         | 0,98 VZÄ   | 39,3                 |
| Kleinster Anteil einer Kirchengemeinde am Personalkörper des Verwaltungsbereichs Reutlingen | Lonsingen  | 0,18 %                         | 0,02 VZÄ   | 0,6                  |
| Durchschnittlicher Anteil einer Kirchengemeinde im Verwaltungsbereich Reutlingen            |            | 1,59 %                         | 0,13 VZÄ   | 5,0                  |

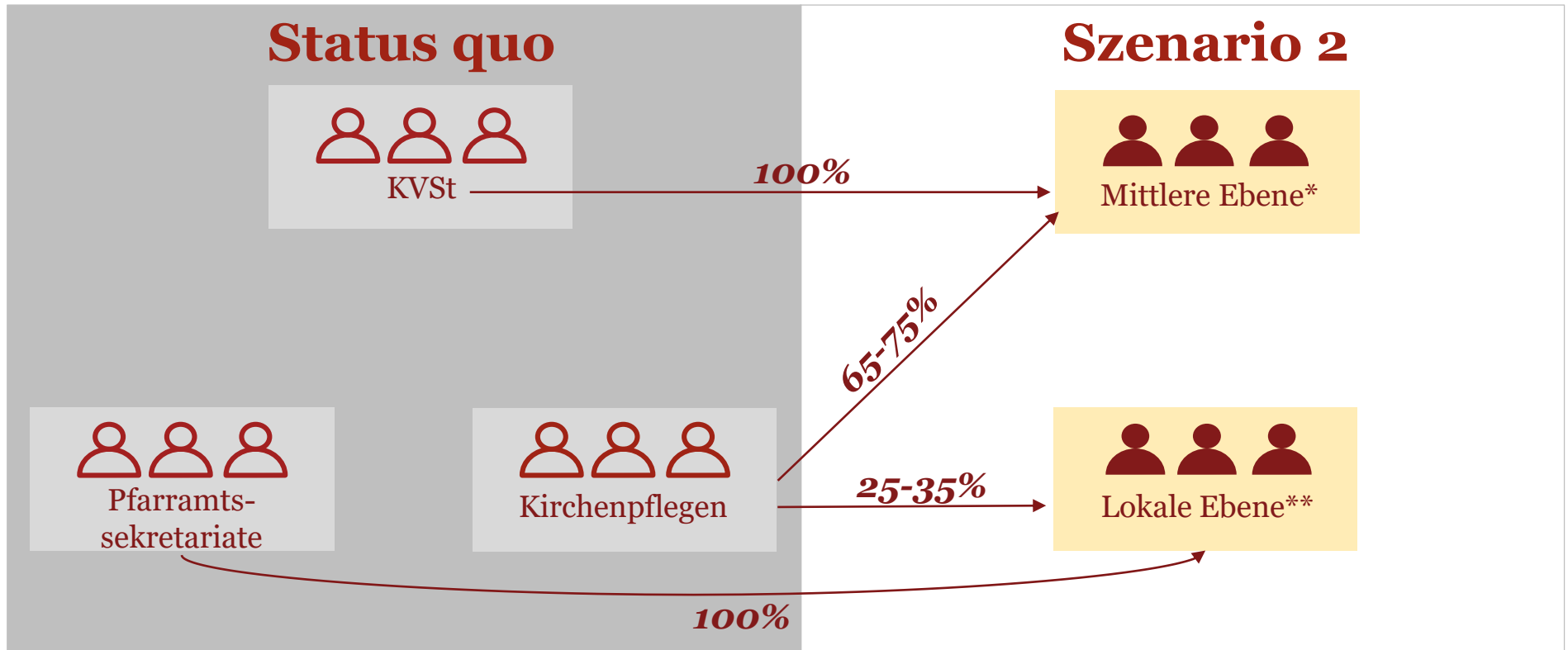
***Beispiel Ravensburg***

|   | <b>Ort</b>      | <b>Zustehender KVSt-Anteil</b> | <b>VZÄ</b> | <b>Wochenstunden</b> |
|---|-----------------|--------------------------------|------------|----------------------|
| Größter Anteil einer Kirchengemeinde am Personalkörper des Verwaltungsbereichs Ravensburg** | Friedrichshafen | 23,6 %                         | 2,72 VZÄ   | 109,0                |
| Kleinster Anteil einer Kirchengemeinde am Personalkörper des Verwaltungsbereichs Ravensburg | Oberteuringen   | 1,40 %                         | 0,16 VZÄ   | 6,5                  |
| Durchschnittlicher Anteil einer Kirchengemeinde im Verwaltungsbereich Ravensburg            |                 | 4,17 %                         | 0,48 VZÄ   | 19,25                |

*\* In dieser Berechnung werden nur die Anteile beachtet, die über die proportionale Verteilung der Deputate des DLZ Reutlingen verteilt werden (7,90 VZÄ). Die direkten Einspeisungen, welche auch wieder zu 100 % an die einspeisenden Organisationseinheiten zurückfließen, werden in dieser Berechnung nicht beachtet.*

*\*\*Die Gesamtkirchengemeinde Ravensburg ist hierbei aufgrund der genannten Besonderheiten unterrepräsentiert, da der durch sie eingespeiste Anteil nicht ermittelt werden und in die Berechnung des ihr zustehenden Anteils einfließen konnte.*

## *In Szenario 2 erfolgt eine Bündelung der Verwaltungsaufgaben auf der mittleren Ebene.*



\* Die mittlere Ebene kann z. B. eine KVSt mit neuer Rolle sein, oder eine bereits heute existierende große Kirchenpflege oder ein Dienstleistungszentrum.

\*\* Zu klären ist, ob diese lokale Ebene durch eine (nebenamtliche) Kirchenpflege besetzt, oder ob bspw. eine neue Funktion geschaffen wird. Die sorgfältige Ausgestaltung der lokalen Ebene ist ein zentraler Faktor des Projekterfolgs und wird im Gutachten gewürdigt werden.

## Die mittlere Ebene übernimmt die Fachaufgaben, die lokale Ebene ist das nahbare Gesicht der Kirche vor Ort.

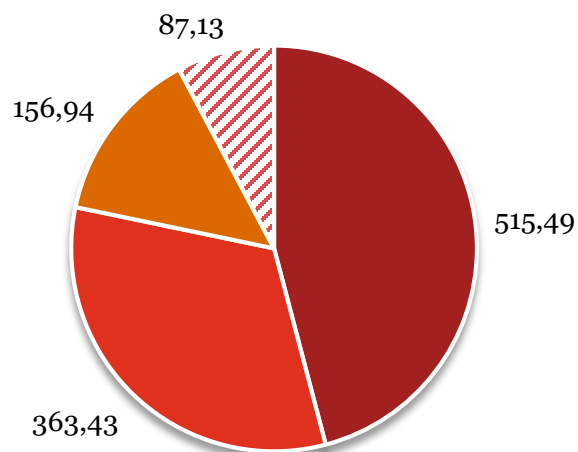
|                               | Allgemeine Verwaltungsaufgaben  | Personalwesen  | Finanzwesen   | Vermögensverwaltung, Liegenschaftswesen   | Bauwesen  | Kindergärten   | Weitere Aufgaben  |
|-------------------------------|---|--|---|---|---|--|---|
| OKR*                          |   |  |   |   |   |  |   |
| Mittlere Ebene                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonstige allgemeine Verwaltungstätigkeiten (z.B. Beschaffung, Versicherung, etc.)</li> <li>• Gremienberatung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Personalangelegenheiten (Frei- und Einstellung, Sachbearbeitung, etc.) → Auch Führung der Personalakten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben, die im Finanzwesen anfallen (HHPlanung, lfd. Buchhaltung, Kassenwirtschaft etc.)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben, die in Vermögensverwaltung und Liegenschaftswesen anfallen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aufgaben des Bauwesens</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplette Verwaltung</li> </ul> |   |
| Lokale Ebene                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremienorganisation und -teilnahme</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsschnittstelle (z.B. Fälle melden)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorkontierung</li> <li>• Budgetüberwachung</li> <li>• Barkasse, Kollekte</li> <li>• Informationsschnittstelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor-Ort-Begehungen</li> <li>• Informationsschnittstelle</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsmeldung</li> </ul>              |  | beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Erreichbarkeit (i.S.v. Präsenzzeiten, Telefonzeiten)</li> </ul> |
|                               | <i>Sekretariatsaufgaben werden durch die lokale Ebene wahrgenommen</i>  |  |   |   |   |  |   |
| PfarrerInnen, KGR-Vorsitzende | <i>Keine spezialisierten Verwaltungsaufgaben, Information im Rahmen der <u>Leitungsfunktion</u> sowie weiterhin Leitung in Gremien und ggf. Personalauswahl; Geistliches Betreuungsrecht/Religionspädagogische Betreuung im Kindergartenbereich</i> |  |   |   |   |  |   |

\*Aufgabenzuordnung und -wahrnehmung des OKR liegen nicht im Fokus der Szenarien. Qualitative Hinweise werden im Zuge der Prozessbetrachtung und der Ergebnisdiskussion gegeben.



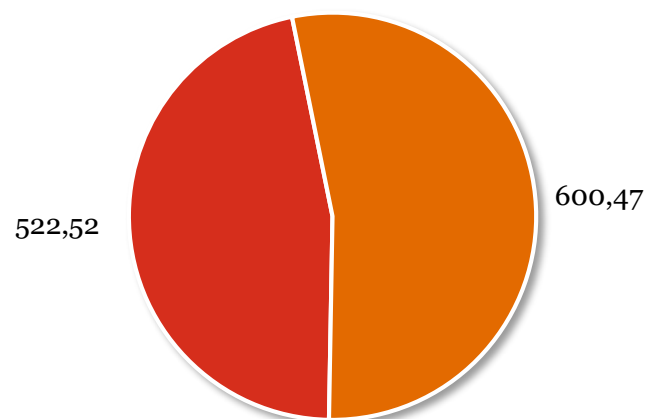
## Die Vollzeitstellen für die lokale und mittlere Ebene sind nahezu gleichverteilt\* (Szenario 2).

**Vollzeitäquivalente vor Umverteilung**



■ Kirchenpflege ■ Sekretariat ■ KVSt ■ Unbekannt\*

**Vollzeitäquivalente nach Umverteilung**



■ Lokale Ebene ■ Mittlere Ebene

| aus ehemals:  |               | aus ehemals:  |               |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Kirchenpflege | 136,09        | Kirchenpflege | 379,40        |
| Sekretariat   | 363,43        | KVSt          | 156,94        |
| Unbekannt     | 23,00         | Unbekannt     | 64,13         |
| <b>Summe</b>  | <b>522,52</b> | <b>Summe</b>  | <b>600,47</b> |

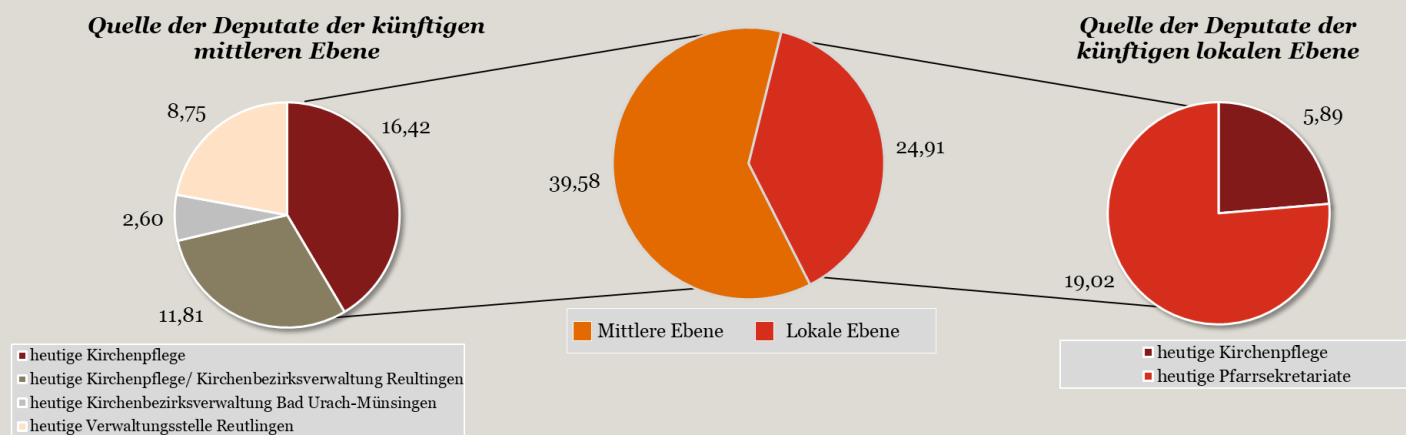
**Summe: 1123 VZÄ (gerundet)**

**Summe: 1123 VZÄ (gerundet)**

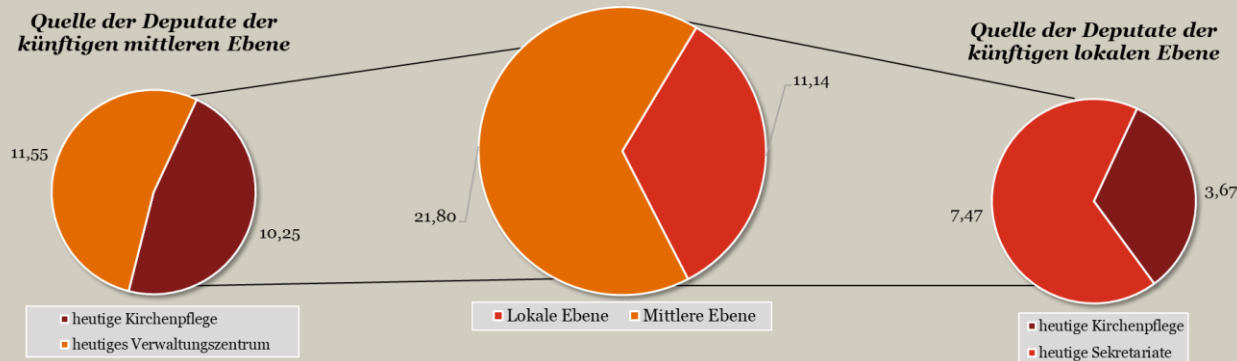
\* Bei einem Verteilungsverhältnis von 26% zur lokale Ebene zu 74% zur mittlere Ebene.

**Im Ergebnis der Umverteilung ist trotz der regionalen Unterschiede ein ähnliches Verhältnis zwischen lokaler und mittlerer Ebene zu verzeichnen.**

**Vollzeitäquivalente in Reutlingen nach Umverteilung**



**Vollzeitäquivalente in Ravensburg nach Umverteilung**



**Ein Blick ins Detail zeigt, dass im Szenario 2 im Verwaltungsbereich Reutlingen für kleine Kirchengemeinden kleinere Deputate auf der lokalen Ebene verbleiben.**

### Beispiel Reutlingen

|  | Name      | Anteil* | Vorher   | Nach Umverteilung   |
|--|-----------|---------|--|---|
| <b>Größte Kirchengemeinde</b>            | Dettingen | 11,2 %  | Kirchenpflege 4,0 VZÄ<br>Sekretariat 0,6 VZÄ   | Lokale Ebene: 1,6 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 3,0 VZÄ   |
| <b>Kleinste Kirchengemeinde</b>          | Lonsingen | 0,18 %  | Kirchenpflege 0,08 VZÄ<br>Sekretariat 0 VZÄ    | Lokale Ebene: 0,02 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 0,06 VZÄ |
| <b>Durchschnitt der Kirchengemeinden</b> |           | 1,59 %  | Kirchenpflege 0,35 VZÄ<br>Sekretariat 0,30 VZÄ | Lokale Ebene: 0,4 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 0,25 VZÄ  |

### Beispiel Ravensburg

|  | Name            | Anteil* | Vorher   | Nach Umverteilung   |
|--|-----------------|---------|--|---|
| <b>Größte Kirchengemeinde**</b>          | Friedrichshafen | 23,6 %  | Kirchenpflege 4,3 VZÄ<br>Sekretariat 0,8 VZÄ   | Lokale Ebene: 1,9 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 3,2 VZÄ   |
| <b>Kleinste Kirchengemeinde</b>          | Oberteuringen   | 1,4 %   | Kirchenpflege 0,18 VZÄ<br>Sekretariat 0,13 VZÄ | Lokale Ebene: 0,18 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 0,13 VZÄ |
| <b>Durchschnitt der Kirchengemeinden</b> |                 | 4,17 %  | Kirchenpflege 0,58 VZÄ<br>Sekretariat 0,31 VZÄ | Lokale Ebene: 0,46 VZÄ<br>Beitrag an die mittlere Ebene: 0,43 VZÄ |

\* Anteil der Kirchengemeinde am Personalkörper des Verwaltungsbereiches insgesamt im Ist-Stand

\*\*Die Gesamtkirchengemeinde Ravensburg ist hierbei aufgrund der genannten Besonderheiten unterrepräsentiert, da der durch sie eingespeiste Anteil nicht ermittelt werden und in die Berechnung des ihr zustehenden Anteils einfließen konnte.

## Zur Gewährleistung guten Verwaltungshandelns bedarf es einer Mindestausstattung der neuen mittleren Ebene.

- Zur **Sicherstellung der Grundsätze guten Verwaltungshandelns** (u.a. Vertretungsregelung, Wissenstransfer) bedarf es mindestens 2 VZÄ in jedem Themenbereich (= 12 VZÄ).
- Auf Basis unserer Projektergebnisse schlagen wir für die ELKW rechtsstehend eine **schematische Mindestausstattung von 14 VZÄ** vor.
- Mit zunehmendem **Einzugsbereich der mittleren Ebene** ist die Personalausstattung der Fachabteilungen zu erhöhen. Weiterhin können bestehende Dienstleistungszentren/ große Kirchenpflegen als „**Außenstellen**“ etabliert werden.
- Die Zuständigkeiten werden **Bezirksgrenzen überschreiten**. Hilfsgebend für den Einzugsbereich könnten kommunale Landkreisgrenzen sein.
- Da erfahrungsgemäß die Aufwände in der Realität höher sind als in der Erhebung ermittelt, sollte die **Kalkulation nicht zu knapp** erfolgen.

|  |   |                                   |
|--|---|-----------------------------------|
|    | <b>Leitung, Allg. Verwaltung, Gremien</b>         | 1 VZÄ Leitung*<br>1 VZÄ Assistenz |
|    | <b>Personal</b>                                   | 4 VZÄ<br>davon 1 VZÄ Kindergärten |
|    | <b>Finanzen**</b>                                 | 3 VZÄ                             |
|   | <b>Vermögensverwaltung<br/>Liegenschaftswesen</b> | 2 VZÄ                             |
|  | <b>Bauwesen</b>                                   | 2 VZÄ                             |
|  | <b>Örtliche Besonderheiten</b>                    | 1 VZÄ<br>individuell abzustimmen  |

\* Die stellvertretende Leitung kann durch eine Leitungskraft aus einer der Fachgebiete übernommen werden. Je nach Größe der Verwaltungseinheit ist die Einrichtung einer Abteilungsleitungsebene in Erwägung zu ziehen.

\*\* Die Ausgestaltung des Finanzwesens ist mit den Ergebnissen des Projekts „Neues Finanzwesen“ zu harmonisieren.

---

## *Die Bündelung des Verwaltungshandelns auf der mittleren Ebene erfordert eine neue Ausgestaltung der Kirchenpflege.*

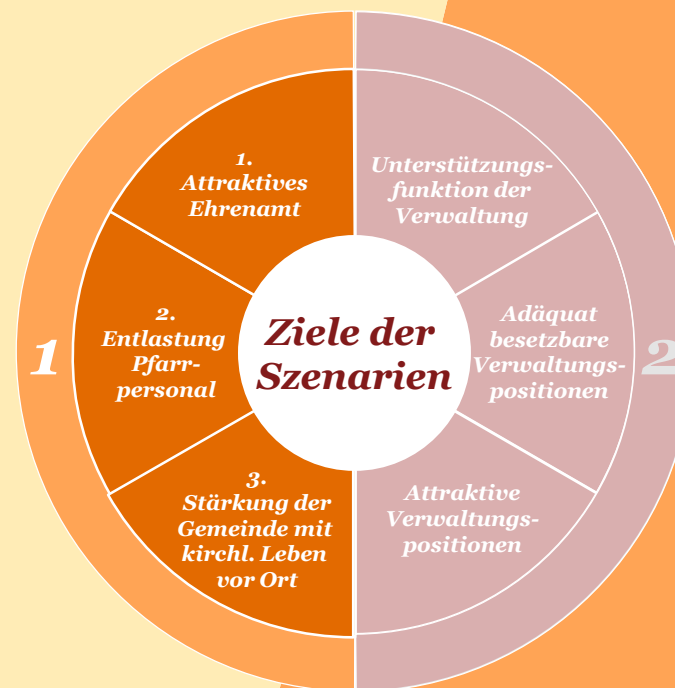
---

- Die Kirchenpflegerinnen und –pfleger sind ein **wesentlicher Bestandteil der Struktur** der Kirchengemeinde und ein wichtiges Merkmal in der Landeskirche.
- Die im Projekt geführten Gespräche brachten (auch seitens der Gruppe der Betroffenen) den **dringenden Bedarf nach Veränderungen** zum Ausdruck (u.a. ausreichende Stellendeputate, einheitliches Aufgabenprofil, angemessene und einheitliche Entlohnung).
- Entscheidet sich die Landeskirche für das zweite Szenario, so wird das Aufgabenprofil der mittleren Ebene große **Schnittmengen mit den hauptberuflichen Kirchenpflegen** aufweisen. Es ist realistisch anzunehmen, dass die „hauptberuflichen Verwalterinnen und Verwalter“ ihre Arbeit unabhängig von ihrem künftigen Berufstitel fortführen.
- Die Zukunft der **nebenberuflichen Kirchenpflegen** hängt mit der **Ausgestaltung der lokalen Ebene** zusammen.
- In welcher Form die Kirchenpflegen künftig noch bestehen und, wenn ja, welches Rollenprofil sie haben werden, ist **Entscheidung der Landeskirche**. In Abhängigkeit davon wären bspw. eine **Änderung der KGO** und weitere Grundsatzentscheidungen vonnöten.

## Beide Szenarien haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Zieldimensionen des kirchengemeindlichen Lebens.

### Szenario 1

1. Die Attraktivität des Ehrenamts hängt stark von dessen Entlastung durch die zwar ortsnahe, aber stark eingebundene Verwaltung ab. Eine individuelle inhaltliche Ausgestaltung ist möglich.
2. Die Entlastung des Pfarrpersonals ist abhängig davon, ob Pfarr- und Verwaltungspersonlichkeiten vor Ort dies zulassen und die Verwaltung die nötigen Kompetenzen aufweist.
3. Räumliche Nähe und verstärkte Einbindung der kirchengemeindlichen Ressourcen kann als Stärkung wahrgenommen werden, wobei der Schwerpunkt auf dem Verwaltungsgeschäft liegt, was die Zeit für inhaltliches Arbeiten einschränkt.



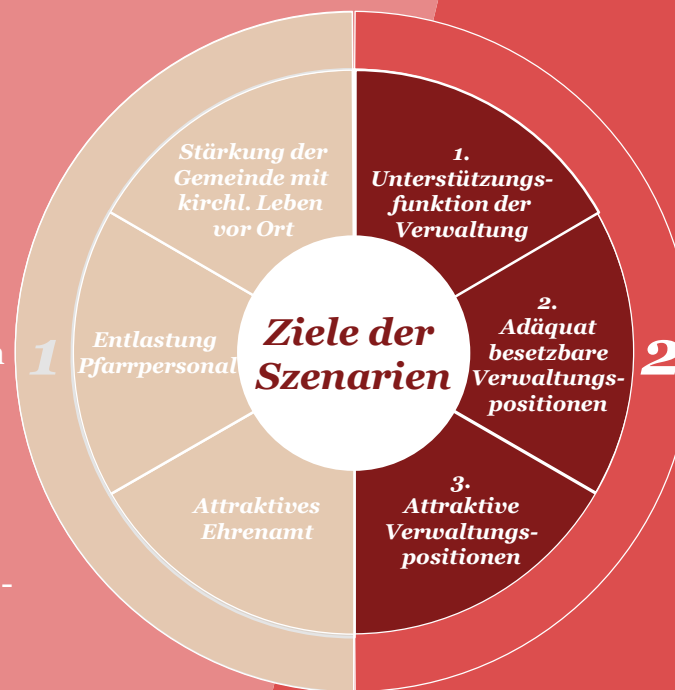
### Szenario 2

1. Das Ehrenamt wird vollends von Verwaltung befreit und kann sich auf Leitung/ Beschlussfassungen in Gremien und die Gestaltung des Lebens in der Kirchengemeinde konzentrieren. Die Gremien sollten als Service durch die mittlere Ebene vorbereitet werden.
2. Wenn die Absprachen über die Dienstleistungen klar geregelt sind, wird das Pfarramt von der Durchführung der Verwaltungsaufgaben entlastet und behält weiterhin die Entscheidungshoheit.
3. Klare Service-Versprechen der mittleren Ebene können ebenfalls das kirchliche Leben vor Ort stärken und der lokalen Ebene mehr Freiraum für seine inhaltliche Gestaltung verschaffen.

## ***Ebenso unterscheiden sich die Szenarien in ihren Effekten auf die Zieldimensionen kirchlichen Verwaltungshandelns.***

### ***Szenario 1***

1. Verwaltung ist lokal verortet, was eine räumlich unmittelbare, zeitlich aber stark eingebundene Verwaltung zulässt. Entscheidungskompetenz und Ausführung fallen oftmals zusammen.
2. Aus der Aufgabenvielfalt resultieren vielschichtige und von Ort zu Ort variierende Anforderungsprofile (Fachexpertise in vielerlei komplexen Themen!), die tlw. nur schwer durch den lokalen Arbeitsmarkt bedient werden können.
3. Vielschichtige Positionen können – bei entsprechender Ausgestaltung durch die Kirchengemeinde – herausfordernd, abwechslungsreich und durch ihre Ortsnähe zusätzlich attraktiv sein. Ein Wechsel innerhalb der Landeskirche wird jedoch erschwert.



### ***Szenario 2***

1. Die mittlere Ebene kann zu einer vollkommen professionalisierten, serviceorientierten Verwaltungseinheit mit Fachexpertise reifen und – bei verstärkter Delegation von Kompetenzen des OKR – die lokale Ebene aktiv und unmittelbar unterstützen.
2. Die Anforderungsprofile sind fachlich klar abgrenzbar, sodass passfähige Expertise gewonnen werden kann. Zusätzlich könnte die Kirche verstärkt in die eigene Ausbildung künftiger Verwaltungskräfte investieren.
3. Der erleichterte Wechsel innerhalb der Landeskirche bietet gute Entwicklungsperspektiven, und es sind sowohl Fach- als auch Führungskarrierewege möglich.

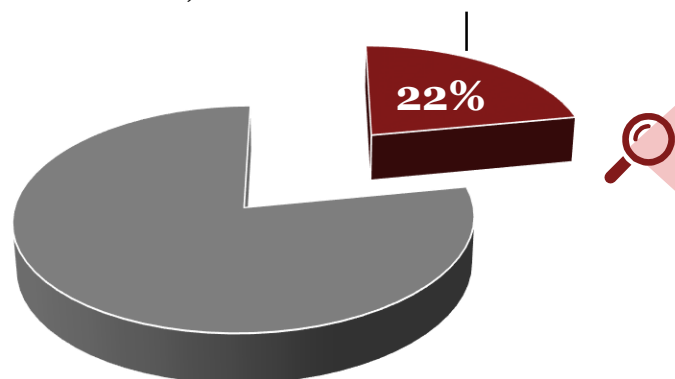
## Die verwaltungsorganisatorische Würdigung spricht aber deutlich für eine Stärkung der mittleren Ebene (Szenario 2).

|   | <b>Szenario 1</b>   | <b>Szenario 2</b>  |
|---|---|--|
|  <b>Funktionaler Aufbau</b>                                 | Prozesse und die Qualität der Aufgabenerbringung sind stark personenabhängig, da über alle Kirchengemeinden kein Standard durchgesetzt werden kann. <span style="float: right;">✗</span>      | In den Einheiten der mittleren Ebene kann eine aufgaben- und prozessorientierte Spezialisierung stattfinden und ein Standard durchgesetzt werden. <span style="float: right;">✓</span> |
|  <b>Vertretungsregelungen</b>                               | Die Deputate in den meisten Kirchengemeinden bleiben zu klein, um Vertretungsregelungen zuzulassen. <span style="float: right;">✗</span>  | Vertretungsregelungen sind auf der mittleren Ebene möglich, sodass Verwaltungsaufgaben nie „liegenbleiben“. <span style="float: right;">✓</span>                                       |
|  <b>Routine durch Mindestgröße</b>                          | Viele Fälle tauchen in einzelnen Kirchengemeinden nur unregelmäßig auf; es ist keine Routine möglich. <span style="float: right;">✗</span>  | Auf der mittleren Verwaltungsebene tauchen die Fälle vielfach auf, es kann Expertise aufgebaut werden und Routine entstehen. <span style="float: right;">✓</span>                      |
|  <b>Wissensmanagement</b>                                  | Ein Wissenstransfer bei Stellenwechseln sowie von einer auf die andere Kirchengemeinde ist schwer organisierbar. <span style="float: right;">✗</span>   | Größere Verwaltungseinheiten auf der mittleren Eben können intern Wissenstransfer gewährleisten und systematisch betreiben. <span style="float: right;">✓</span>                       |
|  <b>Angemessene IT-Unterstützung</b>                      | Eine angemessene IT-Unterstützung kann - wenn auch unter erhöhtem Lizenzkostenaufwand - gestaltet werden (Projekt Zukunft Finanzwesen). <span style="float: right;">✓</span>                  | Eine angemessene IT-Unterstützung kann bereitgestellt werden. <span style="float: right;">✓</span>   |
|  <b>Ausbildung &amp; Qualifikation der Mitarbeitenden</b> | Insbesondere bei nebenberuflichen Kipfl. in den Gemeinden ist Qualifikation eher zufällig vorhanden; Schulungen extrem aufwändig da viele Personalfälle. <span style="float: right;">✗</span> | Qualifikation kann gezielt aufgebaut werden, da auch Spezialisierung möglich ist und ein einheitliches Schulungsangebot geboten werden kann. <span style="float: right;">✓</span>      |



## ***Pfarrer/innen können in beiden Szenarien um denselben Anteil von Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Die Szenarien unterscheiden sich darin, wer die zusätzlichen Aufgaben künftig übernimmt.***

Der Umfang der Entlastung entspricht – ausgehend von einer 48-Stunden-Woche insgesamt mit einem durchschnittlichen Verwaltungsanteil an der gesamten Arbeitszeit von rd. 10 Stunden (21 %) – ca. 2,2 Wochenstunden, wobei der Anteil stark variiert.



Ist-Verwaltungsarbeit von Pfarrer/innen  
(Ø rd. 10 Stunden/ Woche)

### **Von welchen Aufgaben werden Pfarrer/innen entlastet?**

(absteigend nach Höhe der Entlastung sortiert)

- **Bauwesen:** Planung und Bau von Gebäuden und Einrichtungen
- Wahrnehmung von **Personalangelegenheiten:** Personalbeschaffung (Entscheidung über Einstellung bleibt bei Pfarrer/in), Sachbearbeitung
- Bauschau und **Gebäudeunterhaltung**
- **Personalverwaltung Kindergärten** (Personalbeschaffung (Entscheidung über Einstellung bleibt bei Pfarrer/in))

Bezogen auf den nicht-pastoralen Bereich verbleiben Pfarrern und Pfarrerinnen in einem nennenswerten Umfang lediglich **Gremientätigkeiten und Leitungsaufgaben**. Die Entlastung der Pfarrer/innen von Verwaltungsaufgaben müsste faktisch einen **Personalaufbau in der Verwaltung von insgesamt rd. 78 VZÄ** nach sich ziehen, wobei Synergien und beschleunigte Bearbeitungszeiten auf Grund der Professionalisierung noch gegenzurechnen wären. Ebenso verhält es sich mit der Entlastung von Verwaltungsaufgaben der Ehrenamtlichen, insbesondere der KGR-Vorsitzenden, die bisher ebenfalls stark in Bauangelegenheiten eingebunden waren. Je nach Szenario entfallen diese Aufgaben auf eine gestärkte mittlere Ebene (Szenario 2) oder auf die jeweiligen Kirchenpflegen. Im Falle von Szenario 2 ist der deutlich geringere Personalaufbau zu erwarten, da durch Effizienzgewinne in den spezialisierten Einheiten Zeitersparnisse gegenüber der redundanten Bearbeitung der Fälle in jeder Kirchengemeinde anzunehmen sind

***Fazit: Auf Grundlage der bereits vorliegenden Informationen wird ersichtlich, dass eine Stärkung der mittleren Ebene für die Erreichung der Ziele unerlässlich ist.***

**Konsequenz des Szenario 1:**

Um den Nachteilen des Szenarios 1 entgegenzuwirken, können sich die Kirchengemeinden selbstverständlich entscheiden, ihre Ressourcen zu bündeln. Das Erreichen der kritischen Mindestgröße für gutes Verwaltungshandeln würde jedoch faktisch die Schaffung einer neuen mittleren Ebene bewirken. Dies entspricht Szenario 2.

Im **Szenario 2** wird das Verwaltungswirken zukunftssicher gestellt, und es werden attraktive Verwaltungspositionen geschaffen. Als Träger der mittleren Ebene oder durch Service-Level-Agreements (SLA) abgesichert (vgl. nachfolgend), kann das kirchengemeindliche Leben vor Ort gestärkt werden - auch dadurch, dass eine verstärkte und sachkundige Gremienbetreuung durch die mittlere Ebene erfolgen kann.



**Wir sprechen eine klare Empfehlung zugunsten von Szenario 2 aus.**

**Eine Bewertung nach allen definierten Zieldimensionen sowie eine detaillierte Ausarbeitung von Ausdifferenzierungen erfolgen für das Szenario 2.**

---

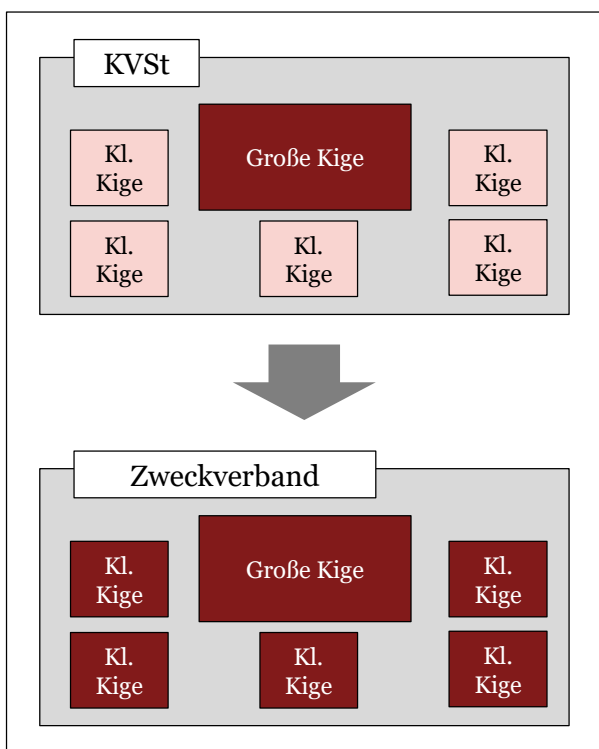
## *Für den Projekterfolg der ELKW ist die Frage wesentlich, wer die mittlere Ebene trägt und gestaltet.*

---

- Die Szenarioanalyse ergab, dass eine **Stärkung der mittleren Ebene unumgänglich** ist. Die zentralen Bedingungen guten Verwaltungshandelns sind **aus gutachterlicher Sicht** weitestgehend **unabhängig** davon, wer diese Ebene künftig führend verantwortet.
- Wichtig ist, dass es perspektivisch **einen zentralen Träger** gibt und die Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Kirchengemeinden und OKR klar ist. Unabhängig von der Trägerschaft der mittleren Ebene könnte das kommunale Konstrukt des „ersten Landesbeamten“ auf Landkreisebene analog auf der mittleren Ebene als Bindeglied übernommen werden.
- Im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass die Frage nach der Trägerschaft für die ELKW von zentraler Bedeutung ist. Ihre sorgfältige Klärung ist daher **wesentlich für die breite Akzeptanz** künftiger (Verwaltungs-)Strukturen.
- In beiden Fällen (mittlere Ebene in Trägerschaft Kirchengemeinde oder Landeskirche) sind die Voraussetzungen guten Verwaltungshandelns zu erfüllen.
- Es gilt, **grundsätzliche Vorgaben über die gesamte Landeskirche** hinweg zu treffen:
  - Verantworten die „großen“ Kirchengemeinden als mittlere Ebene die Verwaltung, bedarf es **verbindlicher Mindeststandards** durch die Landeskirche.
  - Verantwortet die Landeskirche durch die mittlere Ebene die kirchengemeindliche Verwaltung, müssen die **Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der betreuten Kirchengemeinden** klar ausdifferenziert und gewahrt werden.
  - Die **Aufsichtswahrnehmung** im Zusammenspiel zwischen mittlerer Ebene und Landeskirche ist unter Festlegung der **konkreten Aufsichtspflichten** unbedingt sicherzustellen.
  - Die Ausgestaltung von **Service-Level-Agreements** zwischen der mittleren Ebene unabhängig von der Trägerschaft und den betreuten Kirchengemeinden ist unumgänglich.

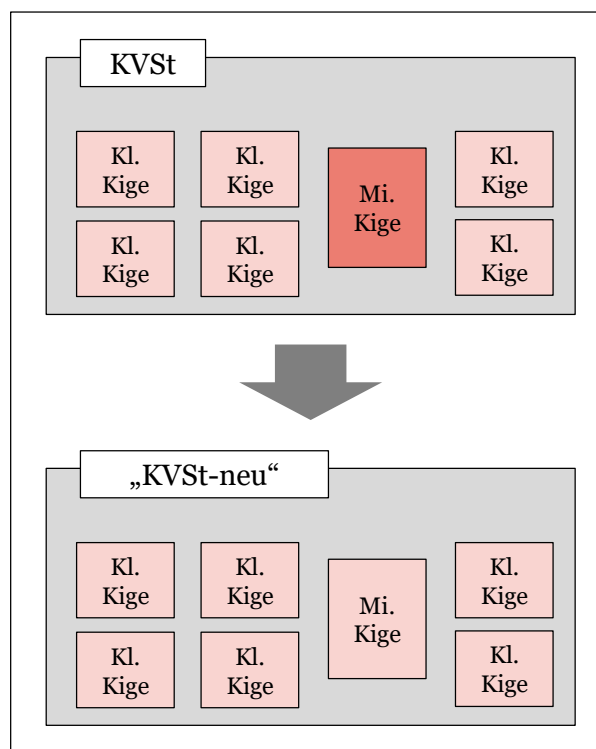
# Grundsätzlich kommen zwei Trägerschaftsmodelle in Frage: Kirchengemeinden/ Kirchenbezirke als Zweckverband oder die Landeskirche.

## 1. Kirchengemeinden/ Kirchenbezirke im Zweckverband

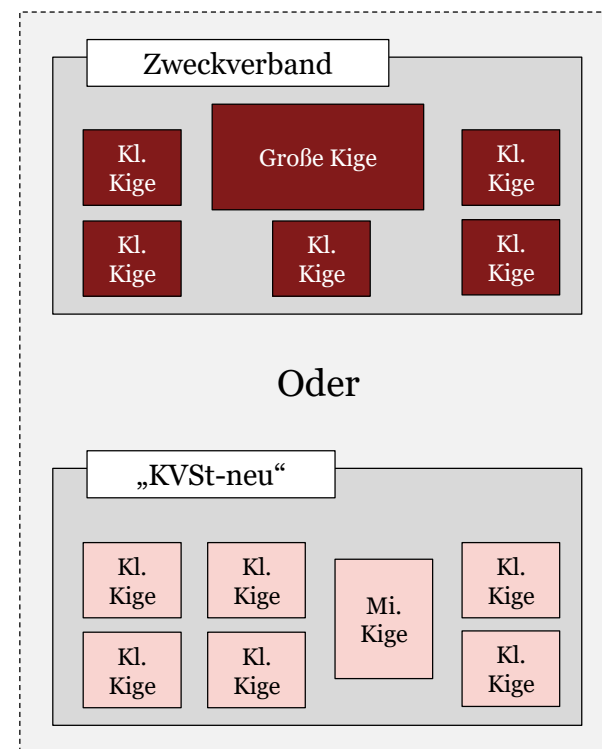


Diese Lösung bietet sich für den **städtischen Bereich** an (z. B. Stuttgart, Ulm, Tübingen, Reutlingen...)

## 2. Landeskirche („KVSt-neu“)



Diese Lösung bietet sich für den **ländlichen Raum** an (z.B. Ravensburg, Freudenstadt, Öhringen)



In den Aufgabenbereichen der heutigen KVSten Böblingen, Esslingen, Ludwigsburg und Waiblingen bieten sich **beide Lösungen** an.

# Am Ende hängt die Klärung der Trägerschaft stärker von politischen Inhalten als von der Güte des Verwaltungshandelns ab.

## Trägerschaft

| Zieldimension  | Kirchengemeinde/ -bezirke   | Landeskirche  |
|--|---|---|
| <b>Stärkung der Gemeinde mit kirchlichem Leben vor Ort</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formale Stärkung der Gemeinde gemessen am Umfang der Zuständigkeit, betrifft jedoch Verwaltungsentscheidungen und nicht kirchliches Leben vor Ort</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gefahr des subjektiven Eindrucks einer deutlichen Schwächung der Gemeinden (formale Schwächung gemessen am Umfang der Zuständigkeit, betrifft jedoch Verwaltungsentscheidungen und nicht kirchliches Leben vor Ort)</li> </ul> |
| <b>Entlastung Pfarrpersonal</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erschwerte Umsetzbarkeit durch die Nähe des Pfarrdienstes zu allen Verwaltungsthemen</li> <li>Hängt von der Personalie der Pfarrer/innen ab, welche hier größeren Einfluss darauf haben, wie die mittlere Ebene ausgestaltet wird und was sie abgeben.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausmaß der Entlastung hängt davon ab, wie stark die Landeskirche die formalen Notwendigkeiten des Einbezugs der Pfarrer/innen in Verwaltungsdingen reduziert.</li> </ul>   |
| <b>Attraktives Ehrenamt</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Verwaltendes Ehrenamt“ kommt grundsätzlich nicht mehr vor - Attraktivität speist sich aus Gestaltung des kirchlichen Lebens vor Ort, theologischer Arbeit etc.</li> <li>Jedoch auch hier erschwerte Umsetzbarkeit durch erwartbar starke Involvierung des Ehrenamts in Verwaltungsthemen vor Ort</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Verwaltendes Ehrenamt“ kommt grundsätzlich nicht mehr vor - Attraktivität speist sich aus Gestaltung des kirchlichen Lebens vor Ort, theologischer Arbeit etc.</li> </ul>   |
| <b>Unterstützungsfunktion der Verwaltung</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirchengemeinde(n) können stärker gestalten, was sie darunter verstehen – Dimension und Qualität der Ergebnisse variieren stark mit der individuellen Ausgestaltung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung unterstützt, indem Kirchengemeinde deutlich weniger von Verwaltungshandeln berührt ist, jedoch erhöhte Gefahr, dass Verwaltung als steuernd und entscheidend wahrgenommen wird</li> </ul>                           |
| <b>Adäquat besetzbare Verwaltungspositionen</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Per se gegeben, jedoch starke Varianz in der Stellenbesetzung zu erwarten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Per se gegeben, durch zentrale Besetzung Professionalisierung zu erwarten.</li> </ul>  |
| <b>Attraktive Verwaltungspositionen</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktivität variiert stark, im Schnitt geringer durch mangelnde Durchlässigkeit</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktivität deutlich höher durch mehr Karrierepfade und Durchlässigkeit</li> </ul>   |

ODER

*Die in der letzten Projektsteuerungsgruppe eingeführten Merkmale für gute Szenarien wurden durch PwC differenziert betrachtet.*

**Szenario für die  
„Kirchlichen Strukturen 2024<sup>Plus</sup>“**

Es werden unterschiedliche Szenarien für **städtische und ländliche Regionen** benötigt

Verwaltungseinheiten, die bereits heute den Grundzügen **guter Verwaltungsorganisation** genügen, müssen nicht zwangsläufig verändert werden

**Heterogenität** des Verwaltungshandelns und des Verwaltungsaufbaus soll reduziert werden

Auf allen Ebenen der Landeskirche sind im Verwaltungshandeln **höhere Standards** zu setzen

Das „**Gesicht vor Ort**“ wird berücksichtigt

## *Der Weg vom idealtypischen Szenario zur realen Umsetzung bedarf einer bewussten Herangehensweise und gut begründeter Ausnahmen (Auszug).*



Was für Stuttgart gut ist, muss nicht auch gleich für Ravensburg gut sein. Im Zuge einer realistischen Umsetzungsplanung gilt es, die **Einflüsse der regionalen Unterschiede** auf die künftigen Strukturen mit zu bedenken. Dabei spielt auch die „vor-Ort-Nähe“ eine wichtige Rolle.



Das Szenario soll zur einer **Verringerung der Kompetenzverschränkungen und der Heterogenität** innerhalb des Verwaltungshandelns und des Verwaltungsaufbaus beitragen und dabei eine positive **Standardisierung** bewirken. Jedoch gibt es **gut funktionierende Strukturen**, die bewahrt werden sollen. Hierfür bietet das Gutachten Ansätze, wie bestehende Dienstleistungszentren und große Kirchenpflegen integriert werden können.



Was passiert mit den Menschen hinter den einzelnen Deputaten, und welchen Platz haben sie in den zukünftigen Strukturen? Anhand konkreter **Ausführungen zu den einzelnen Berufsgruppen** und ihrem Zusammenhang zu **künftigen Aufgaben- und Qualifikationsprofilen** werden realitätsnahe Umsetzungsvorschläge gemacht.

## *Vielen Dank für Ihre Zeit!*



***Dr. Florian Kaufmann***

*Senior Manager  
Gesamtverantwortlicher*

florian.kristof.kaufmann@  
de.pwc.com  
Tel. +49 160 96387477



***Yves Michels***

*Senior Manager  
Projektleiter*

yves.michels@de.pwc.com  
Tel. +49 151 14070860



***Nora Stetzler***

*Managerin  
Stv. Projektleiterin*

nora.stetzler@de.pwc.com  
Tel. +49 151 65614240



***Céline Rudolph***

*Senior Consultant  
Projektmitarbeiterin*

celine.rudolph@de.pwc.com  
Tel. +49 171 9611413



***Jens Mattmüller***

*Consultant  
Projektmitarbeiter*

jens.mattmueller@de.pwc.com  
Tel. +49 171 5519413

