

Public Management Consulting

Kirchliche Strukturen 2024^{Plus}

Zusammenfassung der Veranstaltungsreihe zum Aufgabenprofil der „Lokalen Ebene“ | Stand: 05.03.2019



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTEMBERG

pwc

Agenda

Seite

- | | | |
|---|-----------------------------------|----|
| 1 | Hintergründe zum Projekt | 3 |
| 2 | Stimmungsbilder zur lokalen Ebene | 9 |
| 3 | Das Projektteam von PwC | 17 |

Hintergründe zum Projekt

1

Das Projekt „2024PLUS“ erarbeitet Vorschläge, in welchen Strukturen das kirchengemeindliche Leben vor den bestehenden Herausforderungen bewahrt und lebendig gestaltet werden kann.

Beschlussvorbereitungsprojekt für die Herbstsynode 2019

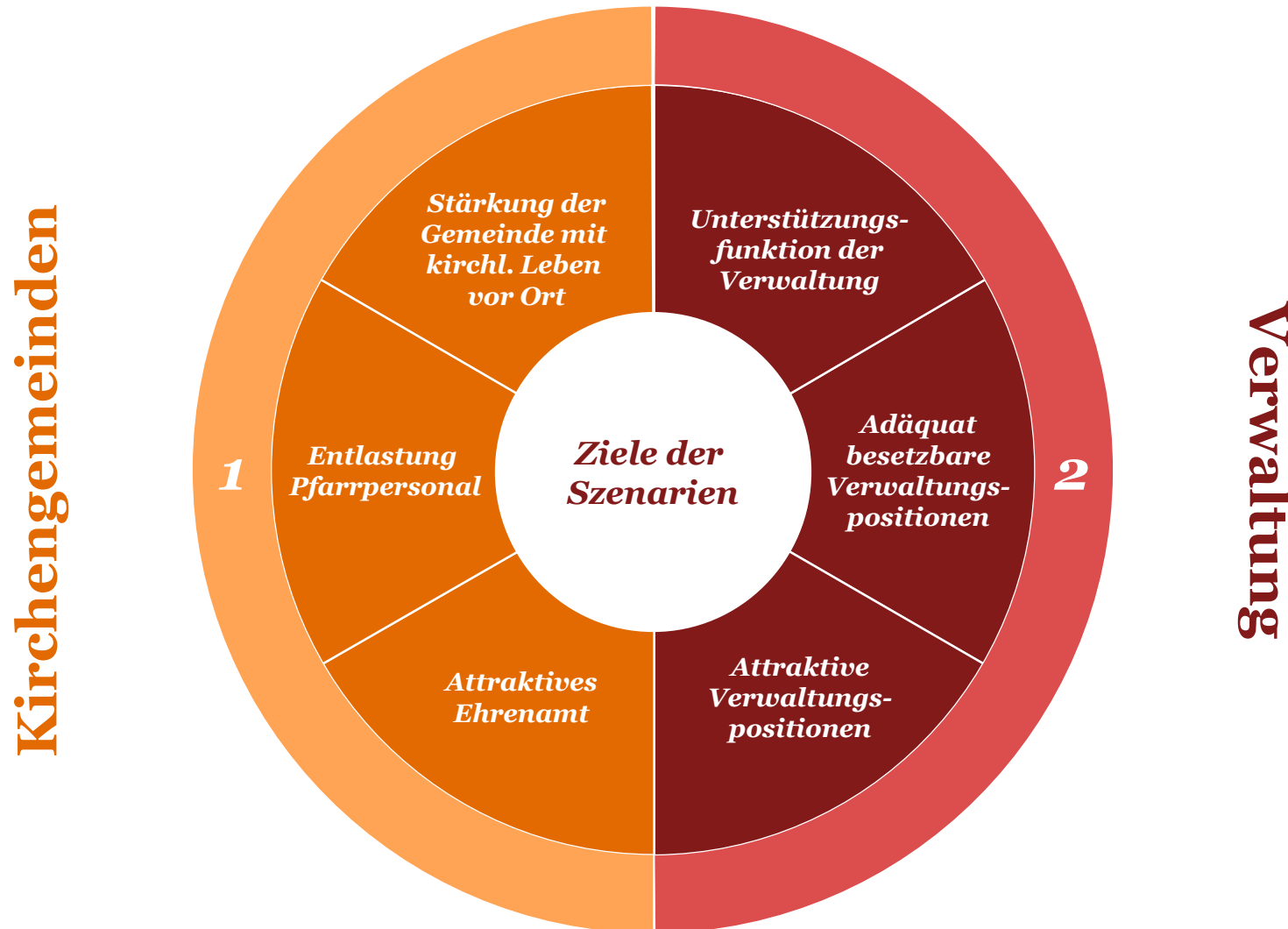
März 2018 bis Oktober 2018 Erarbeitung der Szenarien

- **Herausforderungen:** Personal- und insbesondere Pfarrpersonenmangel, demografischer Wandel, gesellschaftliche Veränderungen im Ehrenamt, Haushaltskonsolidierung, Digitalisierung, ...
- Betrachtung bestehender **repräsentativer Strukturen** („Clusteranalyse“) der Landeskirche
- Einbettung in einen **umfassenden Strategieprozess**
- Erarbeitung der **grundlegenden Zukunftsszenarien** („In welche Richtung könnte es gehen?“)
- Öffentliche Vorstellung des Gutachtens durch PwC am 12. Oktober 2018 und **Veröffentlichung** auf der Projekthomepage 2024-plus.de
- Hierbei **kontinuierliche Einbeziehung** der Interessensvertretungen und weiterer Daten und Impulse aus den Diskursen in der Landeskirche

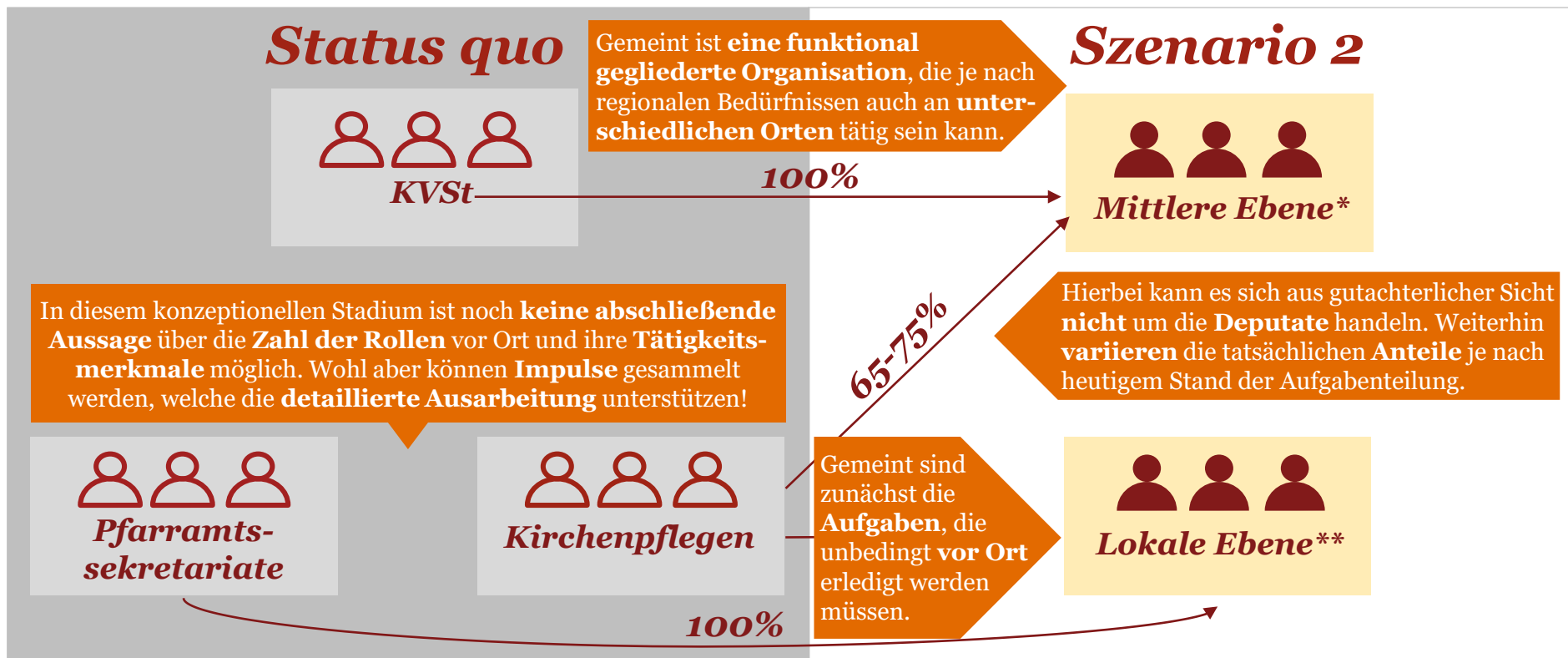
Dezember 2018 bis Februar 2019 Stimmungsbilder zur „Lokalen Ebene“

- Beschluss des Strukturausschusses der Landessynode vom 14.11.18 und des Kollegiums des Oberkirchenrates vom 20.11.18 zur weiteren **Ausarbeitung notwendiger Detaillierungen** des im Gutachten empfohlenen „Szenarios 2“
- **Wichtiger Baustein:** Schärfung des Aufgabenprofils der durch PwC vorgeschlagenen „Lokalen Ebene“. Hierzu Beauftragung von PwC zur **Einholung von Stimmungsbildern** aus den 21 Verwaltungsregionen:
 - Vorstellung der Hintergründe des Projekts und des **Vorschlags zur Aufgabenteilung** zwischen lokaler und mittlerer Ebene
 - Sammlung von **notwendigen Ergänzungen und Korrekturen zur Würdigung regionaler Spezifika**

Den Zukunftsszenarien liegen sechs Zieldimensionen zugrunde, die auf das kirchengemeindliche Leben und dessen Unterstützung durch eine dienstleistungsorientierte Verwaltung abstellen.



Die ELKW hat sich entschieden, das „Szenario 2“ weiter zu verfolgen, welches eine Bündelung der Verwaltungsfachaufgaben auf der mittleren Ebene vorsieht.



* 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.

Das Projekt befindet sich in einem konzeptionellem Stadium und bedarf noch weiterer Schritte bis zum Erreichen einer Umsetzungsreife.

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

Vorgeschlagene Verschiebungen von Aufgaben haben keinen Einfluss auf die formale Leitung der Kirchengemeinden, die bei KGR und Pfarrer/in verbleibt. Entscheidend ist die Frage, wo Pfarrdienst (und Ehrenamtliche) vom **Verwaltungsvollzug** entlastet werden können, sodass sie **Leistungsentscheidungen** weiterhin **vollends informiert** treffen können.

„Lokale“ und „mittlere Ebene“ fragt zunächst nach der Aufgabenbündelung.

Ohne Vorgriff auf (zu klärende) Fragen der Trägerschaft beschreibt „lokale Ebene“ zunächst konzeptionell diejenigen Aufgaben, die auch künftig **unbedingt vor Ort wahrgenommen** werden müssen. Analog der heutigen KVSten oder Gesamtkirchenpflegen meint „mittlere Ebene“ die **gebündelte** Wahrnehmung von **Aufgaben für mehrere Kirchengemeinden**.

Was gut funktioniert, soll auch künftig erhalten werden können.

Gut **funktionierende**, individuelle **Strukturen** gilt es zu **bewahren**. Unter dieser Prämisse stellt sich vor der Perspektive eines sich wandelnden „Gesichts der Kirche vor Ort“ die Frage, wo eine stärkere Bündelung von Aufgaben zu einer **echten Entlastung** führen kann und wo einheitliche **Standards** für rechtssicheres und sachgerechtes Verwaltungshandeln notwendig sind.

Um Deputate bemessen zu können, muss vorher die Aufgabenteilung klar sein.

Ein **bloßes Verschieben** bestehender Deputate **funktioniert nicht**. Um in einem zweiten Schritt bemessen zu können, wie viel Arbeitszeit für die sachgerechte und sorgfältige Erledigung welcher Aufgaben benötigt wird, muss man jedoch in einem ersten Schritt **konzeptionell** erarbeiten, wer **künftig** oder **weiterhin sinnvollerweise welche Aufgaben** wahrnehmen soll.

Ein solcher Wandel könnte nur schrittweise umgesetzt werden.

Die wesentlichste Voraussetzung für ein lebendiges kirchliches Leben vor Ort ist, dass die Menschen sich dort **weiterhin einbringen können** und dies auch **gern tun**. Im Falle der Umsetzung eines umfassenden Veränderungsprozesses wie diesem kann dies nur möglich sein, indem der **Wandel schrittweise** und auf die **regionalen Bedürfnisse** und Strukturen zugeschnitten **geplant** wird.

Vor diesem Hintergrund wurde in den Veranstaltungen dokumentiert, wie die Regionen den Vorschlag bewerten und welche Anpassungen sie gegebenenfalls für notwendig erachten.

PwC-Kirchenteam

***Evangelische Landes-
kirche in Württemberg***

*Projekt Kirchliche
Strukturen 2024Plus -
Aufgabenprofile der lokalen
und mittleren Ebene*



Schematischer Ablauf:

- ❖ Begrüßung
- ❖ Vorstellungsrunde mit Schilderung des Wissensstands zum Projekt und der eigenen Erwartungen an die Veranstaltung bzw. das Projekt generell
- ❖ Erläuterung zu Hintergründen des Projekts und dem bisherigen Verlauf, Beantwortung von grundlegenden Fragen und Unklarheiten zum Szenario 2
- ❖ Gemeinsame Besprechung des vorab versandten Vorschlags für das Aufgabenprofil – Dokumentation notwendiger Anpassungen live im Termin
- ❖ Zusätzlich Dokumentation weiterer Impulse, Rückmeldungen und Ideen
- ❖ Versand der Dokumentation im Nachgang an die Teilnehmer/innen mit der Möglichkeit, bis Mitte Februar ergänzende Rückmeldungen an das Projekt zu schicken.
- ❖ Zusätzlich explizite Anregung, die Unterlage vor Ort weiter zu diskutieren

Stimmungsbilder zur lokalen Ebene

2



Hinweis:

Bei den nachfolgenden Ausführungen handelt es sich um eine verkürzte Fassung der Stimmungsbilder aus den Veranstaltungen. Der Abschlussbericht enthält eine ausführliche Auswertung.

Sekretariats- und Assistenzaufgaben

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- **Keine** → hierbei handelt es sich um diejenigen Aufgaben, die derzeit durch die Sekretariate erbracht werden
- Die Möglichkeit einer gebündelten Wahrnehmung mancher dieser Aufgaben wird nur **sehr vereinzelt** gesehen, da hier eine unmittelbare Nähe zum Pfarrdienst, den Ehrenamtlichen und der Gemeinde generell für notwendig erachtet wird.

Resonanz der Regionen (Auszug)



- Forderung nach **ausreichenden Deputaten** für diese Aufgaben als wahrgenommene Grundvoraussetzung für echte Entlastung des Pfarrdienstes
- Diskussion der Möglichkeiten zur Bildung eines **Gemeindebüros**: Einerseits Chance zur Erhaltung lokaler Nähe mit auskömmlichen Deputaten, andererseits Gefahr, dass „doch alles beim Pfarrdienst“ landet, was vor Ort aufschlägt
- Möglichkeiten der Steigerung der Attraktivität durch flexible Arbeitsgestaltung (bspw. **Home-Office**) – gleichzeitig Frage nach Ausgestaltung notwendiger **Präsenzzeiten**

Allgemeine Verwaltungsaufgaben

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- Durch Zusammenhänge zur Kirchenpflege grundlegende Auswirkungen auf die (Zuarbeit für die) **Gremien** → künftiger Umgang mit Wahlamt, Stimmrecht etc. wäre zu klären
- Vorschlag einer **Bündelung** der Kirchenpflege und des Pfarramtssekretariats in einer neuen Rolle

Resonanz der Regionen (Auszug)



- **Stark unterschiedliche Bewertung** des Vorschlags, insbes. in Abhängigkeit der Wahrnehmung der eigenen Kirchenpflege vor Ort
- Wesentlicher Punkt: Gewährleistung der **Information** und souveränen **Entscheidungsfähigkeit der Gremien**
- Gremienarbeit einerseits wesentliches **inhaltliches Attraktivitätsmerkmal**, andererseits auch **stark beanspruchend** → „wie soll das zeitlich und räumlich gehen, wenn die lokale Ebene für mehrere Kirchengemeinden zuständig wäre?“
- Wunsch nach vermehrter Bereitstellung landeskirchenweit **standardisierter Vorlagen** und Formulare (mit Individualisierungsmöglichkeit) und deutlich stärkerer **Unterstützung** in der **Umsetzung** von Vorgaben durch den OKR

Personalwesen

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- **Keine wesentlichen Veränderungen** zum Status Quo im Vergleich zu den anderen Fachverwaltungsthemen
- Führen der **Personalakten** durch die mittlere Ebene
- Verlagerung der **Zeitwirtschaft** auf die mittlere Ebene
- Verstärkte Unterstützung der mittleren Ebene im Bereich der **Personalentwicklung** (Identifikation geeigneter Fortbildungsangebote und Planung der Fortbildung von Mitarbeitenden ≠ Durchführung)

Resonanz der Regionen (Auszug)



- Verbleib aller **Personalentscheidungen** bei der Leitung und **konstanter Zugriff** der Kirchengemeinde auf alle **relevanten Informationen** als zwingende Voraussetzungen (→ ohne Mehraufwände nur möglich mit digitaler Personalakte)
- **Personalentwicklung** als Aufwandstreiber, bei dem die **Entlastungsmöglichkeiten** für die Leitungskräfte vor Ort als **gering** eingeschätzt werden
- Enormer **Arbeitszuwachs** zu berücksichtigen, wenn Kindergärten und/ oder Diakoniestationen mit verwaltet werden (*siehe auch Folie hierzu*)

Finanzwesen

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- **Eigenständiger** und **tagesaktueller** digitaler **Zugriff** der Kirchengemeinden auf **finanzrelevante Informationen** (z. B. Plan-Ist-Vergleich) als Grundvoraussetzung dieses Vorschlags → Projekt „Zukunft Finanzwesen“
- Noch stärkere Unterstützung der mittleren Ebene in der **Haushaltsplanerstellung** und **–überwachung** als teilweise bisher der Fall
- Ganzheitliche Verlagerung des **Buchungs-** und **Kassenwesens** auf die mittlere Ebene als Konsequenz des neuen kaufmännischen Rechnungswesens
- Konzept der „**Außenstellen**“ der mittleren Ebene zur Gewährleistung der notwendigen **Nähe** zwischen der Kirchengemeinde und „ihrer“ Finanzverwaltung

Resonanz der Regionen (Auszug)



- Stark unterschiedliche Bewertung, insbesondere der Auswirkungen auf die **Gestaltungs-** und **Handlungsfähigkeit** der Kirchengemeinde und die **Attraktivität** und das **Qualifikationsprofil** der lokalen Ebene
- **Künftige Prozesse** und benötigte **Qualifikationen schwer vorstellbar** und damit Bewertung des Vorschlags erschwert, da neues Rechnungswesen und geplante Digitalisierungsschritte „Zukunftsmusik“
- Wesentlich: Zeitnahe Dank bei **Kollekten** und **Spenden**, kurzfristige Liquidität für **Vor-Ort-Auszahlungen** und **alltägliche Beschaffungen**
- Ohne Digitalisierung teilweise **Befürchtung von Mehraufwänden** vor Ort und damit **Zusatzbelastung** statt Entlastung

Bauwesen, Vermögensverwaltung, Liegenschaftswesen

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- Lokale Ebene mit bedarfsgerechter Unterstützung durch mittlere Ebene zuständig für **alle Aufgaben**, die **Präsenz vor Ort** erfordern
- Aufbau einer **Gebäude- und Vermögensverwaltung** und Vorhalten **Baukompetenz** auf mittlerer Ebene
- Konzept der „**Außenstellen**“ der mittleren Ebene zur Gewährleistung der notwendigen **Nähe** zwischen der Kirchengemeinde und „ihrer“ Gebäude- und Bauverwaltung

Resonanz der Regionen (Auszug)



- Gebäude und Baumaßnahmen als starker **Identifikationsfaktor** einerseits und **Aufwandstreiber** andererseits
- Beurteilung abhängig von a) Gebäudebestand und Baumaßnahmen in der Region und b) der **Verfügbarkeit ehrenamtlicher Fachexpertise** - attraktive Möglichkeiten der Einbringung und Bindung von Ehrenamtlichen
- **Netzwerk** der lokalen Ebene mit Gemeindegliedern, lokalen Dienstleistungsfirmen etc. unverzichtbar – hier fallen Aufwände an
- Flächendeckender Wunsch nach **stärkerer Unterstützung** durch eine professionelle Fachverwaltung (**flexibel, kurzfristig handlungsfähig** und mit **Kenntnis der regionalen Gegebenheiten**) in Ergänzung des OKR → Profil und Verortung der gewünschten Unterstützung regionenabhängig

Kindergärten und örtliche Besonderheiten

Wesentlichste Veränderungen zum Status Quo im Vorschlag

(Variierend je nach heutiger Aufgabenteilung)

- **Kein einheitlicher Vorschlag** möglich, da abhängig vom jeweiligen Trägerschaftsmodell
- Grundaussage: **Vermeidung** eines **Aufbaus von Doppelstrukturen** – dort, wo die jeweilige Fachexpertise zur Bearbeitung der kirchengemeindlichen „Fälle“ angesiedelt ist, sollten auch die Kindergärten verwaltet werden.

Resonanz der Regionen (Auszug)



- Kindergartenverwaltung als **starker Aufwandstreiber** und „Paradebeispiel“ für die **Komplexität** heutiger Verwaltungsaufgaben
- Unterschiedliche Bewertung, wie stark die Einbindung in den Verwaltungsvollzug vor Ort sein muss, um das **geistliche Betreuungsrecht**/ die religionspädagogische Betreuung der Kindergärten beim Pfarrdienst zu erhalten
- Notwendige **Berücksichtigung** laufender **regionaler Projekte** zu übergreifenden Trägerschafts- und Verwaltungsstrukturen
- Teilweise Wunsch nach Unterstützung in der **Zusammenarbeit mit kommunalen Partnern**

Das Projektteam von PwC

3

***Für Rückfragen steht Ihnen das Projektteam von PwC
gern zur Verfügung.***



Yves Michels

***Senior Manager
Projektleiter***

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



Céline Rudolph

***Senior Associate
Projektmitarbeiterin***

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



Jens Mattmüller

***Associate
Projektmitarbeiter***

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

