



**Verwaltungsstrukturreform / Projekt Zukunft Finanzwesen – Zwischenbericht Umsetzung Multiprojekt**

Bericht in der Sitzung der 16. Landessynode am **28. Juni 2024**

*(Miriam Bindewald:)*

Sehr geehrte Frau Präsidentin,  
hohe Synode,

“Nichts ist so beständig wie der Wandel“, bekundete bereits Heraklit von Ephesus vor rund 2.500 Jahren und dieses Zitat scheint über die Zeit nicht an Bedeutung verloren zu haben. Denn genau das, meine sehr geehrten Damen und Herren, spüren wir in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen unserer Landeskirche, die einem tiefgreifenden Wandel unterworfen sind, sehr intensiv. Vieles passiert aktuell parallel zueinander, sei es die Verwaltungsstrukturreform, die gleichzeitig mit zahlreichen Fusionen der Kirchengemeinden einhergeht. Daneben werden der Pfarr- und Dekanatsplan 2030 eingeführt, während gleichzeitig OIKOS und damit die Umsetzung des Klimaschutzgesetzes am Horizont erscheint. Ebenfalls parallel erfolgt die Einführung der Kirchlichen Doppik, die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung, währenddessen daneben noch große Sparpakete aufgelegt werden.

Das ist eine große Anzahl an Veränderungsprozessen, die in den Gemeinden, Bezirken und in deren Gremien thematisiert, verstanden als auch umgesetzt werden müssen. Eine enge Begleitung erfolgt dabei durch die Evangelischen Regionalverwaltungen (ERV), die sich selbst in einem umfassenden Change-Prozess durch Erarbeitung einer neuen Aufbauorganisation und Etablierung der neuen Berufsbilder Assistenz der Gemeindeleitung (AGL)/Assistenz der Bezirksleitung (ABL) befinden. Alle Beteiligten sind mit großem Engagement bei der Sache und wollen zu einer gelingenden Umsetzung beitragen. Jedoch machen manch einem in unserer Landeskirche diese großen Veränderungen auch Sorgen, es werden zum Teil Widerstände in den einzelnen Organisationen freigesetzt und man fragt sich: „Was kommt denn noch?“. Mit Fortschreiten des Umstellungsprozesses erreichen uns diese kritischen Stimmen vermehrt nun auch direkt. So sind wir uns natürlich darüber bewusst, dass die Umstellungsarbeiten nicht reibungslos verlaufen.

Vor diesem Hintergrund haben Sie uns gebeten, hier in der Synode von unseren Projekten zu berichten. Der Bitte kommen wir gerne nach und möchten Ihnen mit diesem Bericht unseren Blick in die Projekte mit den zu bewältigenden Herausforderungen geben.

*(Benedikt Osiw:)*

**Herausforderung 1: Die Grundidee der Verwaltungsmodernisierung wird hinterfragt**

Eine der Rückmeldungen, die auch bei uns im Oberkirchenrat angekommen ist, kommt von einem Posaunenchor-Leiter. Er hat moniert, dass das eigene Konto des Posaunenchores im Zuge der Umstellungen aufgelöst wurde. Und er war verärgert, dass zwischenzeitlich nicht alle Übersichten zur Verfügung standen, die er sich als Kontoverantwortlicher jederzeit selbst erstellen konnte. Die Mitarbeitenden in der Kirchengemeinde und in der ERV haben viel Zeit und Energie hineingesteckt, um ihm zu erklären, wie die neuen Strukturen aufgebaut sind und um ihm die gewünschten Informationen zu liefern. Und auch eine Vielzahl von Menschen im Oberkirchenrat – bis hin zu Herrn Direktor Stefan Werner, der direkt angeschrieben wurde – haben sich mit der Situation dieses Posaunenchores beschäftigt.

Eine andere Rückmeldung kommt aus einem Seniorenkreis. Die Verantwortlichen halten es nicht für möglich, die Arbeit ohne eine eigenständige Bar-Kasse weiterzuführen. Sie drohen sogar damit, ihr

Engagement aufzugeben, wenn ihnen das nicht ermöglicht wird. Auch hier haben Mitarbeitende der ERV und aus dem OKR bereits mehrere Stunden investiert, um bei diesen Ehrenamtlichen um Verständnis zu werben. "Seit 40 Jahren mache ich das als Ehrenamtlicher und es fühlt sich an, als würde einem die Kompetenz zur Kassenführung abgesprochen!" Hier ist jedoch festzustellen, die Verwaltungsmodernisierung entmachtete keine Kirchengemeinde und verändert nichts an der Freiheit, mit der die vielfältigen Gruppen und Kreise tätig sind. Im Gegenteil: sie entlastet die Kirchengemeinden, indem sie reibungslose und rechtsichere Abläufe gewährleistet. Wir denken hier zum Beispiel an die Verantwortung unserer Kirchengemeinden für die ordnungsgemäße Abführung der Umsatzsteuer. Viele Prüfbemerkungen des Rechnungsprüfamtes werden bei den Kirchengemeinden gar nicht mehr ankommen.

(Miriam Bindewald:)

## **Herausforderung 2: Suboptimale Bedingungen**

### **2.1 Software**

Wechseln wir nun die Perspektive hin zu den Anwendenden. Hier konnte die Bereitstellung der neuen Softwarekomponenten für die Assistenzen der Gemeinde- und Bezirksleitungen (AGL/ALB) sowie die Anordnenden in den Kirchengemeinden erst just-in-time und damit direkt zum Umstellungszeitpunkt erfolgen. Daneben konnten Zugriffe auf die ausschließlich digital bereitgestellten Schulungsformate erst mit dem Umstellungszeitpunkt und zum Teil erst nachgelagert zu diesem gewährt werden. Dies war auf Grund intensiver Entwicklungsarbeiten mit dem Softwareanbieter über das Jahr 2023 und der hieraus folgenden Einbindung der Inhalte in die Schulungen erst so kurzfristig möglich. Wir haben versucht, den Sprung ins kalte Wasser ad hoc mit Kurzvideos und Anleitungen für einzelne Vorgehensweisen sowie Gesprächsterminen bestmöglich zu unterstützen.

Für die Mitarbeitenden in den Regionalverwaltungen bedeutete die Umstellung auf die kirchliche Doppik neben dem organisatorischen Aufbau dieser gleichzeitig auch die Übernahme von neuen Aufgaben, wie z.B. die Abwicklung des Zahlungsverkehrs für die Kirchengemeinden, welche durch das Verwaltungsmodernisierungsgesetz übertragen werden. Hier haben wir versucht, durch zusätzliche Begleittermine im 1. Quartal nach Echtstart sowie durch die Online-Sprechstunde bestmöglich zu unterstützen. Außerdem haben wir vorhandenes Wissen unserer Erstpiloten aus dem Jahr 2020 gebündelt als auch Kurzanleitungen zur Anwendung der Software zur Verfügung gestellt.

Dennoch müssen wir Ihnen vor allem berichten, dass die uns zur Verfügung gestellte Software bis heute nicht vollständig dem vertraglich vereinbarten Zustand entspricht. Dabei ist es äußerst mühsam, auch mit Blick auf die in der Vergangenheit nicht immer optimale Arbeit der Landeskirche im Projekt, eine Verständigung mit dem Anbieter zu erreichen. Dies belastet den Projektablauf sehr. Das wiederholte Nichteinhalten verschiedener vertraglicher Verpflichtungen unseres Softwareanbieters führt überdies immer wieder zu erheblichen zeitlichen Versätsen. Für das gemeinsam vereinbarte gestufte Abnahmeverfahren der Software, erfolgten sowohl die zum 31. März 2023 als auch die zum 31. Oktober 2023 vereinbarten, zur Abnahme geeigneten Auslieferungen nicht vollständig. Infolgedessen wird auch die zum 30. Juni 2024 vertragsgemäß festgelegte Schlussabnahme der Software nicht fristgemäß erfolgen können. Zum aktuellen Zeitpunkt und damit für die Fortsetzung des Rollouts liegt kein abnahmefähiges Gesamtsystem vor, weil seit längerer Zeit bekannte, betriebsbehindernde Mängel bis heute nicht behoben sind. Mit dem Softwareanbieter befinden wir uns aktuell in regelmäßigen und intensiven Verhandlungen, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Schlussabnahme des Produkts zu schaffen. Diese wird aus derzeitiger Sicht der Landeskirche nicht mehr vor dem Jahreswechsel erfolgen können.

Gleichzeitig ist jedoch festzuhalten: Die Software ist im Grundsatz funktionsfähig und für die Erfordernisse der Landeskirche geeignet. Mit dem aktuellen Stand und den bereits vom Anbieter zugesagten und hoffentlich rechtzeitig bereitgestellten Nachbesserungen werden wir in die Umsetzung der anstehenden Rolloutwellen gehen. Damit können wir zwar die Abwicklung des Tagesgeschäfts in weiten Teilen sicherstellen, allerdings könnten wir uns und Ihnen einiges an Zusatzaufwand und Ärger ersparen, wenn die Software wie vertraglich vereinbart und rechtzeitig ausgeliefert worden wäre. Auftretende Störungen im Betriebsablauf versehen wir sofort mit der entsprechenden Priorität

gegenüber dem Softwareanbieter, damit dieser ~~um~~ rasche Lösungen bereitstellen kann. Wir bitten jedoch um Verständnis, sofern sich die Bereinigung der Probleme nicht in der gewünschten Zeit umsetzen lässt.

*(Benedikt Osiw:)*

## **2.2. Die Personalgewinnung und die Entwicklung des vorhandenen Personals**

Eine weitere Herausforderung ist die Personalgewinnung und die Entwicklung unseres Personals. Es ist nichts Neues, dass Personen sich beruflich verändern. Und auch Ruhestände kommen nicht überraschend. Personelle Veränderungen zwischen den einzelnen Körperschaften müssen gestaltet, betroffene Personen begleitet werden. Das braucht Zeit, gegenseitiges Vertrauen, Verständnis und eine offene Einstellung, damit Neues gelingen kann. Zunehmend merken wir in der Verwaltung aber auch den Fachkräftemangel. Wir stehen in Konkurrenz zu Behörden und zu Unternehmen, die zum Teil deutlich höhere Gehälter zahlen können. Wir haben ausreichende Stellen, um die Veränderung zu meistern. Sie haben hier 1,5 Stellen pro ERV bewilligt, wofür wir herzlich danken. Aber wir schaffen es nicht, überall mit der notwendigen Besetzung zu arbeiten. Es ist nicht einfach, die Strukturveränderungen umzusetzen, wenn just in diesem Zeitraum die Personalabteilung der ERV unterbesetzt ist. Und auch im Oberkirchenrat haben wir schmerzhaft offene Stellen, wie bspw. im IT-Referat.

Die Verwaltungsmodernisierung mit all ihren Facetten trägt dazu bei, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber werden und bleiben. Die Mitarbeiterin einer Personalabteilung hat mir berichtet, dass Kirche als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird – und zwar dort wo die Verwaltungsmodernisierung umgesetzt ist. Klare Aufgabenzuschnitte, volldigitale Prozesse und die Möglichkeit von Telearbeit bietet nicht jeder.

Mindestens so wichtig ist die Wertschätzung und Begleitung der Menschen, die in den Gemeindebüros, Kirchenpflegen und Regionalverwaltungen tätig sind. Diese Menschen sind ein großer Schatz, sie leisten einen unglaublich wertvollen Dienst. Inzwischen haben in allen Kirchenbezirken die Prozesse gestartet, um für diese Personen die passenden beruflichen Perspektiven zu finden. Als Referent war ich vor wenigen Wochen bei einem dieser Abende dabei. Ich habe die neuen Berufsperspektiven vorgestellt. Und ich habe den Zeitplan erklärt, in welchen Schritten die Umstellung passiert. Gemeinsam mit dem Dekan, der ERV-Leitung und weiteren Kolleginnen und Kollegen konnten wir viele Fragen beantworten und für Klarheit sorgen. Von einer Person, die an diesem Abend erfahren hat, dass sich ihr Arbeitsplatz grundlegend verändern wird, haben wir folgende Rückmeldung erhalten:

Ich zitiere: „Ich habe den Vergleich zu ähnlichen Infoveranstaltungen zu Umstrukturierungen oder ähnlichem bei der Firma XY (16 Jahre war ich dort). Im Gegensatz zu diesen empfand ich diese Veranstaltung als sehr wertschätzend den Mitarbeitenden gegenüber und es wurde deutlich gemacht, dass Ängste und Bedürfnisse gesehen und ernstgenommen und nicht kleingeredet werden. Sehr gut!“ Eine andere Teilnehmerin hat dieselbe Veranstaltung folgendermaßen zusammengefasst: „gut - informativ - lecker – kurzweilig“. Solche Rückmeldungen machen glücklich!

*(Miriam Bindewald:)*

## **Herausforderung 3: Vielfältige Prozesse**

### **3.1 Spenden**

Eine weitere Rückmeldung, die uns sowie die Regionalverwaltungen so oder ähnlich häufig erreicht, kommt von PfarrerInnen sowie den Assistenzen der Gemeindeleitungen. Unverständnis und Verärgerung können darüber, dass Spendenbescheinigungen nicht mehr direkt vor Ort ausgestellt werden dürfen, nicht zurückgehalten werden. Dadurch würden ihnen vor Ort massenhaft Spender verloren gehen. „Wisse der Oberkirchenrat denn nicht, dass man hier unverzüglich nach Spendeneingang Kontakt mit den SpenderInnen aufnehmen muss? Man muss sofort wissen, wer gespendet hat, um sich direkt bei denjenigen bedanken zu können, wenn man ihnen in der Gemeinde

begegnet. So eine Regelung kann nur aus der Verwaltung kommen, in der die Belange und konkreten Bedürfnisse der Menschen vor Ort längst keine Rolle mehr spielen.“

Gemeinsam haben wir im Sinne der neuen Verwaltungsmodernisierung versucht, Verständnis für den geänderten Prozessablauf zu schaffen, denn dieser macht aus folgenden Gründen Sinn:

- Wir **entlasten die Kirchengemeinden vor Ort**, indem sie sich nicht mit steuerrechtlichen Fragestellungen im Zuge der Ausstellung von Spendenbescheinigungen befassen müssen.
- Wir **zentralisieren einen Standardprozess** und **bündeln die Fachkompetenz** in der ERV, insbesondere im Hinblick auf die steuerliche Behandlung der Spenden.
- Wir **gewinnen Rechtssicherheit**,
  - denn jeder einzelne Spendeneingang wird zentral verbucht, mit einer fortlaufenden Nummer durch das Finanzsystem registriert und steuerlich korrekt behandelt.
  - Zudem werden die nach rechtlicher Vorgabe des Bundesfinanzministeriums zu verwendenden Muster einheitlich im Finanzsystem hinterlegt und regelmäßig an die neuen Vorgaben zentral angepasst.
- Wir **sparen Ressourcen und gewinnen Zeit**,
  - denn Spendenbescheinigungen werden einmal im Jahr und zwar zu Beginn des Folgejahres für alle eingegangenen Spenden eines Jahres gebündelt in Form **einer** Sammelbescheinigung, die auf Knopfdruck aus dem System für jede Kirchengemeinde erstellt werden kann. Dadurch ist sichergestellt, dass nur ein Original der Spendenbescheinigung ausgedruckt wird, sodass Dopplungen oder Fehldrucke (verwaltet von einer zentralen Stelle) nicht in Umlauf kommen können.
- Wir **belassen die direkte Kommunikation mit den Gemeindegliedern in den Kirchengemeinden vor Ort**.
  - Über die Einsicht in das kirchengemeindliche Bankkonto sind vor Ort weiterhin die Spendeneingänge im Blick. Bargeldspenden werden vor Ort in Empfang genommen.
  - Mit dieser Kenntnis ist es den Assistenzen der Gemeindeleitungen vor Ort möglich, umgehend nach Spendeneingang, den SpenderInnen mit einem wertschätzenden Brief inkl. der Unterschrift der/des PfarrerIn zu danken.

Das Vorgehen der nachträglichen Ausstellung einer Spendenbescheinigung ist bereits geübte Praxis vieler anderer Großorganisationen (wie z.B. der Diakonie, Aktion Mensch u.v.w.), warum also sollte dies nicht auch bei uns gelingen? Um den geänderten Prozessablauf besser in die neue Verwaltungspraxis zu integrieren, haben wir aus unseren Projekten einen detaillierten Ablaufplan für die Abwicklung einzelner Spendenarten mit den jeweiligen Zuständigkeiten erstellt. Diese Arbeitshilfe stellen wir in Kürze zentral bereit. Hierin finden sich auch Muster eines wertschätzenden Dankesbriefes sowie einer Erklärkarte zur steuerlichen Behandlung von Spenden, welche in Zusammenarbeit mit dem Fundraisingreferat unserer Landeskirche erarbeitet wurden. Seien wir ehrlich, wer würde sich nicht über einen solchen Brief und individuellen Service freuen? Dieser sollte viel persönlicher wahrgenommen werden und einen wesentlich höheren Wert genießen als ein für die Steuerbehörden standardisiertes Spendenformular. Für eine einheitliche Umsetzung in den Regionalverwaltungen empfehlen wir zudem eine Absprache in den Kirchenbezirken, ab welchem Betrag Spendenbescheinigungen einheitlich ausgestellt werden.

*(Benedikt Osiw:)*

### **3.2 Ablauforganisation braucht Strukturorganisation**

Die Frage der Spendenbescheinigung ist aber nur ein Thema unter vielen. Wir haben in der Verwaltung rund 200 einzelne Verwaltungsvorgänge, wie Personaleinstellungen, Erstellung von Arbeitszeugnissen, Ausstellung von Rechnungen und Mahnungen u.v.m., die in über 1.000 Kirchengemeinden von rund 2.000 hauptamtlichen Personen und mit viel ehrenamtlichem Engagement umgesetzt werden.

Bevor wir aber in den Abläufen arbeiten können, müssen wir die Menschen in das IT-System der Landeskirche einbinden. Damit das gut gelingt, muss geklärt sein, in welcher Funktion sie in Zukunft

unterwegs sein werden. Und genau bei diesen vorgelagerten Klärungen hatten wir 2024 Schwierigkeiten. Das berücksichtigen wir bei den zukünftigen Rolloutwellen und behalten es im Blick. Es ist uns bewusst, dass sich alle Beteiligten an ein komplett neues Arbeiten gewöhnen müssen. Diese Menschen haben bisher in zum Teil selbst entwickelten und strukturierten Arbeitsabläufen gearbeitet. Jetzt werden Abläufe vereinheitlicht, mit der Folge, dass man sich von viel Vertrautem verabschieden muss und standardisierte Prozesse akzeptieren und sich neu aneignen muss. Wir verstehen, dass dies mühsam ist, einen Umstellungsmehraufwand mit sich bringt und vor allem dann Frust erzeugt, wenn noch nicht alles so reibungslos funktioniert, wie es sein sollte. Wir erwarten hier viel von Ihnen! Aber mit Blick auf das große Ganze, lohnt es sich, denn wir brauchen in einer sich stets schneller verändernden Umwelt einheitliche Abläufe, die zentral angepasst werden können.

*(Miriam Bindewald:)*

#### **4. Abschluss**

Unser Bericht verdeutlicht: Unsere beiden Projekte sind eng miteinander verzahnt. Aber auch weitere parallel laufende Projekte sind wichtige Bausteine in der laufenden Veränderung. Die technisch zur Verfügung stehenden Werkzeuge sind vollständig auf die neue Verwaltungsstruktur ausgerichtet und passgenau für diese entwickelt. Hierfür braucht es eine gute Vernetzung, die wir im sogenannten Multiprojekt „Wir für die Kirche – Verwaltung modernisieren“ gebündelt haben. Wir stimmen uns intern wöchentlich ab, suchen den Kontakt zu den weiteren Akteuren und informieren gemeinsam (z.B. über regelmäßige Newsletter, in Veranstaltungen).

Wir bitten Sie darum, gemeinsam für die Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung und für die Einführung der Kirchlichen Doppik zu werben und in Ihren Wahlkreisen mit einem offenen Ohr für die Anliegen der Kirchengemeinden ansprechbar zu sein. Die Probleme, die auftreten, sind in der Regel gut lösbar. Bei vielen der Anliegen, die uns derzeit erreichen, handelt es sich um Situationen, die aus der derzeitigen Übergangszeit entstehen und zeitlich befristet sind. Wir nehmen beständig wahr: Wenn das Grundanliegen der Verwaltungsmodernisierung verstanden ist, finden sich Lösungen, die wir gemeinsam in die Praxis bringen, optimieren und leben lernen. Dieses Werben und Erklären schaffen wir nicht alleine. Wir bitten Sie an dieser Stelle herzlich um Ihre Unterstützung. Bei einem Gespräch zwischen Kirchengemeinderäten und der Kirchenleitung, das vor kurzem stattgefunden hat, war ein Landessynodaler begleitend dabei. Das war sehr hilfreich!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!