

## Sechste Tagung der 14. Landessynode

### Zu Tagesordnungspunkt 7

## Bericht zur Arbeit des Sondierungsausschusses „Kirchenverwaltung der Zukunft“ und Beschlussvorlage

### A. Problemlage und Zielsetzung

Die Landessynode hat im November 2022 grundlegende Anforderungen an die „Kirchenverwaltung der Zukunft“ formuliert, darunter u. a. die *„Entflechtung und Reduzierung der Ebenen/ Instanzenreduzierung“*. Darauf aufbauend hat der Rat der Landeskirche im Dezember 2022 den folgenden Leitplanken für eine Zielformulierung des Teilprozesses *Kirchenverwaltung der Zukunft* zugestimmt: *„Ziel des Prozesses ist die Arbeit einer kirchlichen Verwaltung in Strukturen und Prozessen, die die notwendigen Aufgaben effizient, ressourcenschonend, transparent und kundenorientiert bewältigen und kirchliche Weiterentwicklung ermöglicht.“*

Nachdem für den Teilprozess *Kirchenverwaltung der Zukunft* zunächst eine Taskforce Problemkorridore von Verwaltungshandeln identifiziert hat, wurde zur Weiterarbeit ein Sondierungsausschuss unter Einbeziehung aller Verwaltungsebenen gebildet und im Sommer 2023 konstituiert. Der Sondierungsausschuss hatte die Aufgabe, die unterschiedlichen Perspektiven von „Leistungsanbietern“ und „-nachfragern“ auf die von Verwaltung erbrachten Dienstleistungen wahrzunehmen und daraus Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten.

Auf dieser Grundlage hat der Sondierungsausschuss insbesondere eine Vision bzw. ein Zielbild für die Kirchenverwaltung der Zukunft in der EKKW entwickelt und die Weiterarbeit im Prozess geplant. Nur eine Verwaltung, der es gelingt, funktionsfähige, belastbare, digitale und nachhaltige Strukturen zu schaffen, wird auch in Zukunft ihre Kernaufgaben erfüllen können. Der vorliegende Bericht informiert über die Arbeit des Sondierungsausschusses und legt angesichts der im Bericht beschriebenen gegenwärtigen Herausforderungen der Kirchenverwaltung einen Vorschlag für die Vision bzw. ein Zielbild für die Kirchenverwaltung der Zukunft und die Weiterarbeit im Teilprozess vor.

### B. Lösungsvorschlag

Die vorgelegte Vision nimmt die Struktur einer Kirchenverwaltung der Zukunft in den Blick, die auch die Weiterentwicklung effizienter Verwaltungsprozesse ermöglicht. Abbau der Normendichte und effiziente, ressourcenarme Prozesse sind als zentrale Anforderungen einer schlanken und effizienten Kirchenverwaltung der Zukunft benannt. Ebenso ist die weitestgehende Digitalisierung Voraussetzung für die vorgelegten Überlegungen.

Die Vision der zukünftigen Struktur setzt insbesondere den Auftrag der Herbstsynode 2022 zur Entflechtung und Reduzierung der Ebenen/ Instanzenreduzierung um: Aus der Trennung zwischen landeskirchlicher und mittlerer Ebene soll eine Kirchenverwaltung der Zukunft werden – ganz im Sinne des „ein-fach Verwaltens“. So können Doppelstrukturen abgeschafft, zugleich i. S. d. Auftrags des Rats der Landeskirche kirchliche Weiterentwicklung ermöglicht sowie den gegenwärtigen Herausforderungen für die Kirchenverwaltung begegnet werden.

Der Beschlussvorschlag umfasst Grundsätze und Leitplanken für die Weiterarbeit und Konkretisierung der Kirchenverwaltung der Zukunft. Daraus ergeben sich Meilensteine für die Weiterarbeit. Die Entscheidung zur Umsetzung der Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft soll der Landessynode auf der Herbstsynode 2025 zum Beschluss vorgelegt werden.

### **C. Alternativen**

Alternativ wären weitere Fusionen von Kirchenkreisämtern und die Beibehaltung des Landeskirchenamts in seiner jetzigen Form möglich. Mit dem vorgeschlagenen „großen Schritt“ sichern wir auf Dauer Arbeitsplätze in der Kirchenverwaltung in einer großen, zunächst an den aktuellen Standorten gedachten, gemeinsamen Einheit, die Ressourcenschwankungen besser auffangen kann. Als Einheit bleibt die Kirchenverwaltung der Zukunft unabhängig von Veränderungen von Kirchenkreisgrenzen oder der (fusionsbedingten) Veränderung der Anzahl der zu begleitenden kirchlichen Körperschaften.

### **D. Finanzielle Auswirkungen**

Die Kirchenverwaltung der Zukunft ist ein wesentlicher Baustein im Haushaltskonsolidierungsprozess (Eckpunkt 6). Einer Kirchenverwaltung der Zukunft werden deutlich weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Wir gehen momentan von einem Rückgang der für die Kirchenverwaltung der Zukunft zur Verfügung stehenden Kirchensteuerermittel von 50 % in 10 Jahren aus. Um das festgelegte Einsparziel monetär überblicken zu können, hat der Sondierungsausschuss an die Prozessverantwortlichen und die Geschäftsführung den Auftrag gegeben, die aktuellen Kosten der Kirchenverwaltung zu ermitteln und mögliche finanzielle Auswirkungen einer Neuausrichtung aufzuzeigen.

### **E. Beteiligung**

Um ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen, wie die Kirchenverwaltung in Zukunft zu gestalten ist, damit sie den Bedürfnissen der Nachfrager und der Mitarbeitenden in der EKKW gerecht wird, hat der Sondierungsausschuss im Herbst 2023 eine Online-Umfrage durchgeführt. Das Stimmungsbild zur Kirchenverwaltung der Zukunft wurde unter allen über dienstliche ekkw.de-Emailadressen erreichbaren Personen in der EKKW eingeholt.

Aufbauend auf dem synodalen Auftrag und den Umfrageergebnissen hat der Sondierungsausschuss – unter Einbindung des Kirchenkreisamtsleiters sowie von Mitarbeitenden aus dem Dezernat der Vizepräsidentin – die Vision entwickelt sowie die vier Grundsätze und drei Leitplanken für ihre Konkretisierung formuliert, die der Weiterarbeit im Teilprozess zugrunde liegen und zeitnah umgesetzt werden sollen.

Neben Kollegium und Rat wurden Resonanzen in der Dekanekonferenz, der Kirchenkreisamtsleitertagung, der Steuerungsgruppe Reformprozess und im Finanzausschuss eingeholt. Mitarbeitervertretungen und Mitarbeitende wurden nach der Ratsbefassung über den vorgelegten Vorschlag für die Vision und Weiterarbeit im Prozess informiert.

Weitere Beteiligungen erfolgen im Rahmen der Weiterarbeit und Konkretisierung der Kirchenverwaltung der Zukunft (siehe Meilensteine und Prozessgestaltung).

### **F. Anlage**

- Bericht zur Arbeit des Sondierungsausschusses „Kirchenverwaltung der Zukunft“

Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel  
Dekan Wilhelm Hammann

Dezernat Finanzen und Organisation  
Kirchenkreis Kinzigtal  
12. Oktober 2024

## **Bericht zur Arbeit des Sondierungsausschusses „Kirchenverwaltung der Zukunft“**

### Inhaltsverzeichnis:

I.	Einleitung .....	2
II.	Der Sondierungsausschusses „Kirchenverwaltung der Zukunft“ .....	3
	<u>1.</u> Mitglieder des Sondierungsausschusses .....	3
	<u>2.</u> Arbeitsweise des Sondierungsausschusses .....	3
III.	Kirchenverwaltung in der EKKW heute .....	5
	<u>1.</u> Was und wer ist Kirchenverwaltung in der EKKW? .....	5
	<u>2.</u> Wo sind die Verwaltungsorte der Kirchenverwaltung in der EKKW? .....	6
IV.	Entwicklung einer Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft.....	7
	<u>1.</u> Anforderungen der Landessynode an die Kirchenverwaltung der Zukunft .....	7
	<u>2.</u> Vom Rat der Landeskirche daraus weiterentwickelte Ziele .....	8
	<u>3.</u> Herausforderungen der gegenwärtigen Kirchenverwaltung .....	8
	<u>4.</u> Motivation für die Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft.....	9
V.	Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft .....	10
	<u>1.</u> Vier Grundsätze der Struktur der Kirchenverwaltung der Zukunft .....	10
	<u>2.</u> Drei Leitplanken für die Ausgestaltung der Kirchenverwaltung der Zukunft.....	14
VI.	Weiterarbeit im Prozess nach dieser Herbstsynode .....	16
	<u>1.</u> Finanzielle Ziele.....	16
	<u>2.</u> Meilensteine .....	17
	<u>3.</u> Prozessgestaltung.....	18
VII.	Beschlussvorschlag.....	20

# Bericht zur Arbeit des Sondierungsausschusses „Kirchenverwaltung der Zukunft“

## I. Einleitung

*Kirchenverwaltung der Zukunft* ist einer der fünf Teilprozesse des Reformprozesses.

Ziel des Teilprozesses *Kirchenverwaltung der Zukunft* ist die Arbeit einer kirchlichen Verwaltung in Strukturen und Prozessen, die die notwendigen Aufgaben effizient, ressourcenschonend, transparent und kundenorientiert bewältigt und kirchliche Weiterentwicklung ermöglicht. Dies soll erreicht werden durch:

- die Ebenen übergreifende Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen ohne örtliche Einschränkungen (Voraussetzung: Digitalisierung),
- die Überprüfung kirchlicher Normen zur Reduzierung des Verwaltungsaufwandes (keine – zusätzlichen – kirchlichen Verwaltungshürden/Sonderregelungen),
- schlanke und standardisierte Verwaltungsprozesse,
- die Entwicklung einer Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft bei gleichzeitigem schnellem Beginn durch Pilotierung und Umsetzung von Teilprojekten.

Nachdem zunächst eine Taskforce Problemkorridore von Verwaltungshandeln identifiziert hat, wurde zur Weiterarbeit ein Sondierungsausschuss unter Einbeziehung aller Verwaltungsebenen gebildet und im Sommer 2023 konstituiert. Zur Unterstützung wurde (stellenplanneutral) ein neues Referat „Gemeinsame Kirchenverwaltung“ im Landeskirchenamt (LKA) gebildet und ihm die Sachgebiete „Informations- und Kommunikationstechnik“ sowie „Organisation, Dienstbetrieb“ zugeordnet. Dort wurden auch die Geschäftsführung und die besondere Beauftragung für den Prozess angesiedelt.

Der im Teilprozess Kirchenverwaltung der Zukunft gebildete Sondierungsausschuss hatte die Aufgabe, die unterschiedlichen Perspektiven von „Leistungsanbietern“ und „-nachfragern“ auf die von Verwaltung erbrachten Dienstleistungen wahrzunehmen und daraus Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten.

Auf dieser Grundlage hat der Sondierungsausschuss insbesondere eine Vision bzw. ein Zielbild für die Kirchenverwaltung der Zukunft in der EKWW entwickelt und die Weiterarbeit im Prozess geplant. Dazu führt dieses Papier weiter aus.

Nur eine Verwaltung, der es gelingt, funktionsfähige, belastbare, digitale und nachhaltige Strukturen zu schaffen, wird auch in Zukunft ihre Kernaufgaben erfüllen können.

## II. Der Sondierungsausschuss „Kirchenverwaltung der Zukunft“

### 1. Mitglieder des Sondierungsausschusses

Funktion	Name
Prozessverantwortliche	Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel
	Dekan Wilhelm Hammann
Beauftragung für den Prozess	Jörn Kring
Geschäftsführung	Sabrina Zinn bis 31.12.2023
	Jörn Kring
Dekane	Dr. Frank Hofmann
	Wilhelm Hammann
Kirchenkreisamtsleitungen	Peter Blumenstein
	Alexander Reitz
Gemeindepfarramt	Karsten Leischow
	Markus Schnepel
Verwaltungsassistenzen	Britta Ackermann
	Sarah Mohr
Landeskirchenamt	Armin Fuhrmann
	Dr. Alexander Jung
Diakonischer Bereich / Bildung	Dr. Oliver Schmalz
	Alexander Bartsch
	Michaela Schmidt
Vernetzung zur Steuerungsgruppe	Dr. Gudrun Neebe

### 2. Arbeitsweise des Sondierungsausschusses

In sechs Sitzungen seit seiner Konstituierung und diesem Bericht, also zwischen Juli 2023 und September 2024, hat sich der Sondierungsausschuss seinen Aufgaben angenommen.

Angesichts der großen Herausforderung, die Kirchenverwaltung der Zukunft zu definieren und auf dieses Ziel hinzuarbeiten, hat der Sondierungsausschuss unter dem Motto „Einfach machen! Einfach verwalten!“ schnell die Arbeit an Teilprojekten – insbesondere zur Vereinfachung, Standardisierung und/oder Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sowie zum Abbau kirchlicher Normendichte – aufgenommen. Die Arbeit an Teilprojekten sollte einen gewollten und gut durchdachten „großen Wurf“ nicht verhindern und doch zugleich ausreichend Prozessbewegung, auch bereits während der Sondierungsphase, ermöglichen.

#### a) Einfach machen! Einfach verwalten! – Teilprojekte

Folgende Teilprojekte wurden bearbeitet und abgeschlossen oder stehen kurz vor ihrem Abschluss:

- **Vereinfachung bei der Aufstellung und Prüfung von Jahresabschlüssen** (eine [Handreichung](#) mit Checklisten, einem rein digitalen Jahresabschluss-Ordner und neuen, rein elektronischen Formularen wurde erarbeitet, notwendige Unterschriften auf ein Minimum reduziert).

- **Rein digitaler Workflow zur Freigabe von Software**<sup>1</sup> mit technischer Möglichkeit von verschiedenen Listungen<sup>2</sup>.
- **Flächendeckende Einführung der digitalen Signatur.**
- Einzelne Organisationseinheiten eröffnen selbständig, aber mit dem Prozess abgestimmt **digitale Zugänge zu den angebotenen Verwaltungsleistungen** bzw. arbeiten daran (digitaler Rechnungsworkflow, Postfach für Gehaltsabrechnungsstammblatt, digitale Vergütungsakte).

Folgende Teilprojekte wurden begonnen:

- **Zeitliche Befristung und Evaluation kirchengesetzlicher Regelungen** (Votum der Juristenrunde: Hier soll zunächst der Grundordnungsprozess beobachtet werden).
- **Dokumentenmanagementsystem für die Kirchenkreisämter**<sup>3</sup>, **Kirchenkreise und Kirchengemeinden** (Einführung geplant ab 2025).
- **Reduzierung von Rundverfügungen** inklusive Einführung eines Gültigkeitsverzeichnis.

## b) Stimmungsbild zur Kirchenverwaltung der Zukunft

Um ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen, wie die Kirchenverwaltung in Zukunft zu gestalten ist, damit sie den Bedürfnissen der Nachfrager und der Mitarbeitenden in der EKKW gerecht wird, hat der Sondierungsausschuss eine Online-Umfrage durchgeführt. Das Stimmungsbild zur Kirchenverwaltung der Zukunft wurde unter allen über dienstliche ekkw.de-Emailadressen erreichbaren Personen in der EKKW eingeholt. Der Sondierungsausschuss hat dabei 600 Einzelvoten zu 29 Fragestellungen erhalten.

Die Rückmeldungen, insbesondere zu einer möglichen Lockerung der Trennung in z. Zt. drei Verwaltungsebenen, hat der Sondierungsausschuss aufgenommen und in den Grundsätzen für die Weiterarbeit im Teilprozess berücksichtigt. Die [Umfrage zur Kirchenverwaltung der Zukunft](#) zeigte die nachfolgenden Hauptberührungspunkte mit Verwaltung, die auch bei der Auswahl der vorgenannten Teilprojekte berücksichtigt wurden:

---

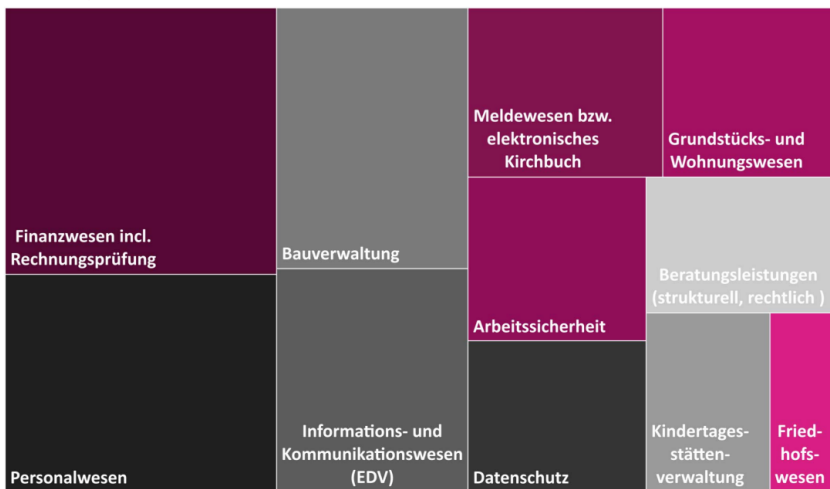
<sup>1</sup> Siehe hier: [https://webapp/EKKWITService/softwarefreigabe\\_genehmigung.cshtml](https://webapp/EKKWITService/softwarefreigabe_genehmigung.cshtml).

<sup>2</sup> Siehe hier: <https://webapp/EKKWITService/Softwarefreigabe.cshtml>.

<sup>3</sup> „Kirchenkreisämter“ inkludiert auch immer das Stadtkirchenamt Kassel.

## Mit welchem Bereich kirchlicher Verwaltung haben sie häufig zu tun?

Je größer das Kästchen, desto mehr Nennungen:



Die in der Umfrage genannten Hauptkontaktbereiche mit Kirchenverwaltung hat der Sondierungsausschuss auch zur Klärung der Kernbereiche der Kirchenverwaltung herangezogen.

### c) Entwicklung einer Vision für die Kirchenverwaltung der Zukunft der EKKW

Aufbauend auf dem synodalen Auftrag und den weiteren Umfrageergebnissen hat der Sondierungsausschuss eine Vision für die Kirchenverwaltung der Zukunft der EKKW entwickelt.

Im Vorfeld wurde der Ist-Zustand analysiert: Was und wer ist Kirchenverwaltung in der EKKW und wo findet sie statt; was sind ihre Kernbereiche? (s. hierzu III.).

Um die von der Landessynode 2022 formulierten Anforderungen angesichts der Herausforderungen der gegenwärtigen Kirchenverwaltung umzusetzen (dazu IV.) hat der Sondierungsausschuss unter Einbindung des Kirchenkreisamtsleiterausschusses sowie von Mitarbeitenden aus dem Dezernat der Vizepräsidentin vier Grundsätze der Vision sowie drei Leitplanken für ihre Konkretisierung formuliert, die der Weiterarbeit im Teilprozess zugrunde liegen und zeitnah umgesetzt werden sollen (s. hierzu V.). Die entwickelte Vision beinhaltet funktionsfähige, belastbare, digitale und nachhaltige Strukturen für die Kirchenverwaltung in unserer Landeskirche, die eine laufende Anpassung an die geringer werdenden finanziellen und personellen Ressourcen ermöglichen. Teil der Vision ist die Sicherstellung von qualitativ und effizient durchgeführten Verwaltungsaufgaben zur Ermöglichung und Unterstützung kirchlicher Arbeit.

Ein entsprechender Projektrahmen für die Weiterarbeit im Prozess und zur Konkretisierung der Vision nach der Sondierungsphase wurde ebenfalls entwickelt und Meilensteine auf diesem Weg identifiziert (s. hierzu VI.).

## III. Kirchenverwaltung in der EKKW heute

### 1. Was und wer ist Kirchenverwaltung in der EKKW?

Kirchenverwaltung verstehen wir als klassisches Verwaltungshandeln. Organisationseinheiten, die administrative Verwaltungsvorgänge und -prozesse erledigen, die die inhaltliche Wahrnehmung des kirchlichen Auftrages ermöglichen und unterstützen, sind zur Kirchenverwaltung zu zählen. Organisationseinheiten, die Rechnungen anweisen und Personal vorhalten,

berühren nicht zwingend den Kernbereich von Kirchenverwaltung. Sie sind Nachfrager für die Kirchenverwaltung, Rechnungen zu zahlen und Personal in all seinen Facetten zu administrieren. D. h. „Verwaltungsaufgaben“ im Dekans- und Pfarramt inklusive ihrer Unterstützungsstruktur mit Sekretariaten erfüllen diese Definition nicht. Sie werden bei der Transformation zu einer Kirchenverwaltung der Zukunft vorrangig als Kunden von Verwaltungsleistungen gesehen und nicht als operativ tätige *Verwaltungseinheit*. Gleiches gilt bspw. für regionale Diakonische Werke (rDWs), ev. Tageseinrichtungen für Kinder (Kitas), Schulen und landeskirchliche Einrichtungen.

Fast alle von der Kirchenverwaltung wahrzunehmenden Verwaltungsaufgaben lassen sich vier Kernbereichen zuordnen, die sich auch in der Rechtsverordnung zur Bestimmung der in § 3 Absatz 2 des Kirchengesetzes über die Kirchenkreisämter in der EKKW (KKA-G) genannten Aufgaben wiederfinden: Finanzen, Personal, Bau und Liegenschaften sowie Beratungsleistungen in Bezug auf diese Bereiche.

Über diese Bereiche hinaus nimmt Kirchenverwaltung in Einzelfällen Geschäftsführungsaufgaben wahr. Sie vertritt rechtlich und organisatorisch mit Prokura die betreffende kirchliche Körperschaft nach außen und verantwortet die bereits genannten Verwaltungsbereiche.

Der Sondierungsausschuss hat als Kernbereiche von Kirchenverwaltung festgehalten:

1. Finanzverwaltung
2. Personalverwaltung
3. Bau-, Grundstücks- und Wohnungsangelegenheiten
4. Geschäftsführungsaufgaben
5. Beratungsleistungen (rechtlich, inhaltlich, konzeptionell insb. i. d. R. zu 1. bis 3. oben).

Darüber hinaus existieren in der Kirchenverwaltung Verwaltungsleistungen außerhalb der Kernbereiche, die häufig als Querschnittsaufgaben oder in Form von Bündelungsfunktionen, z. B. Organisation und Dienstbetrieb, IT, juristische Beratung, Gehaltsabrechnung (vgl. dazu auch V.II.c), als Annex zu den Kernbereichen wahrgenommen werden.

## 2. Wo sind die Verwaltungsorte der Kirchenverwaltung in der EKKW?

Wer die Verwaltungsorte der Kirchenverwaltung in der EKKW finden möchte, muss sich die Frage stellen, wer Auslöser oder Empfänger von Verwaltungsprozessen in den zuvor definierten Kernbereichen ist und wer sie operativ durchführt.

Versteht man Kirchenverwaltung als Organisationseinheiten, die administrative Verwaltungsvorgänge und -prozesse erledigen, welche die inhaltliche Wahrnehmung des kirchlichen Auftrages ermöglichen und unterstützen, bilden ausschließlich die folgenden Einheiten bzw. Funktionen die heutige Kirchenverwaltung in der EKKW:

1. **Teile des Landeskirchenamtes** in Organisationseinheiten der Kirchenverwaltung, insbesondere in den juristischen Dezernaten (knapp 240 Beschäftigte auf 200 Vollzeitstellen),
2. **die Kirchenkreisämter und das Stadtkirchenamt** (knapp 380 Beschäftigte auf 280 Vollzeitstellen in der mittleren Ebene) sowie
3. nach der angewendeten Definition grundsätzlich auch – **sofern und soweit** sie anteilig Aufgaben in den Kernbereichen von Verwaltung wahrnehmen – die **Verwaltungsassistenzen** (ca. 80 Verwaltungsassistenzen in 90 Kooperationsräumen auf 40 Vollzeitstellen).

Im Personalbericht 2024<sup>4</sup> wurde bereits darauf hingewiesen, dass mit dem 2015er Beschluss zur Schaffung von Verwaltungsassistenzen in der Logik einer bedarfsorientierten Arbeitsteilung ein Instrument geschaffen wurde, das die Entlastung der Pfarrerinnen und Pfarrer u. a. von Verwaltungsaufgaben zum Ziel hatte. Die Verwaltungsassistenzen nehmen damit eine wichtige Schnittstellenfunktion der Kirchenbüros zwischen Kirchenkreisämtern und Kirchengemeinden ein.

Auch wenn einige der von Verwaltungsassistenzen wahrgenommenen Aufgaben der Kirchenverwaltung zuzurechnen sind, wurde bei der Konzeption der Vision einer Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW deutlich, dass ausgehend von dem Ziel ihrer Einführung in 2015 – der Entlastung der Pfarrerinnen und Pfarrer – trotz teilweiser Wahrnehmung der Kernaufgaben **die Verwaltungsassistenzen nicht Teil der Kirchenverwaltung der Zukunft sein sollen**.

Die 2015 beschlossene Konzeption für die Stellen der Verwaltungsassistenzen bleibt damit aus Sicht der Kirchenverwaltung der Zukunft unverändert bestehen. Angesichts der Reduzierung des Personalbestands im Pfarrdienst und erwartbar größer werdender Parochien erscheint es notwendig, die Verwaltungsassistenzen im Teilprozess der Ämter und Berufe in multiprofessionellen Teams und den Anforderungen an die Entlastung und Unterstützung der Pfarrerinnen und Pfarrer vor Ort weiterzuentwickeln.

Für den Prozess der Kirchenverwaltung der Zukunft liegt der Fokus bei der Weiterarbeit folglich bei den Kirchenkreisämtern und Teilen des Landeskirchenamtes.

## IV. Entwicklung einer Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft

Die Intensität der anstehenden Veränderung macht eine grundlegende Neuausrichtung der Kirchenverwaltung erforderlich. Die Verwaltungsstruktur der Landeskirche ist insgesamt den jetzigen und künftigen Entwicklungen anzupassen. Um auch in Zukunft ihre Kernaufgaben zufriedenstellend erfüllen zu können, sind für die Kirchenverwaltung der Zukunft in der EKKW funktionsfähige, belastbare, digitale und nachhaltige Strukturen zu schaffen.

Für die Entwicklung der Vision des Sondierungsausschusses zur Kirchenverwaltung der Zukunft waren die folgenden Überlegungen relevant:

### 1. Anforderungen der Landessynode an die Kirchenverwaltung der Zukunft<sup>5</sup>

Die Landessynode hat im November 2022 grundlegende Anforderungen an die Kirchenverwaltung der Zukunft formuliert:

*„Mit einer Offenheit für Zusammenarbeit, einer verständlichen Kommunikation, der Bereitschaft zu Dialog und Partizipation sowie der Bereitschaft für eine verantwortliche Entscheidungsfindung soll auf allen Ebenen der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck eine Kirchenverwaltung der Zukunft entwickelt werden. Dazu gehören:*

- *Abbau der Normendichte*
- *Einheitliche Verrichtung in zeitlicher und qualitativer Perspektive*
- *Digitalisierung und dezentrale Strukturen*

<sup>4</sup> Siehe [Frühjahrssynode 2024: Personalbericht von Prälat Burkhard zur Nieden und Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel, am 25. April 2024 in Hofgeismar \(ekkw.de\)](#), Seite 11.

<sup>5</sup> TOP 3 Landessynode 11/2022: [syn2202\\_TOP\\_03 Eckpunkte fuer die Vorbereitung des Doppelhaushaltes 2024 2025.pdf \(ekkw.de\)](#).

- *Entflechtung und Reduzierung der Ebenen/ Instanzenreduzierung.*“

Auf dem Weg zu dem oben Zitierten leiteten die Landessynode die folgenden Aspekte:

- Die verbleibenden Aufgaben in der Verwaltung müssen mit entsprechend nach unten angepasstem Personaleinsatz erledigt werden können (Finanzmittelrückgang und Fachkräftemangel).
- Eine agile Verwaltung, die Digitalisierung sowie einheitliche Prozesse verkürzen die Arbeitsabläufe.
- Aufgaben können unabhängig von den bisherigen Ebenenzuordnungen erledigt werden.
- Ebenen übergreifende Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen ohne örtliche Einschränkungen (Voraussetzung: Digitalisierung) ist möglich, da künftig in einer digitalisierten Verwaltung Standortfragen deutlich weniger Relevanz haben werden.
- Neue Aufgabenzuordnungen zwischen Kirchenkreisämtern und Landeskirchenamt sind möglich.
- Die Überprüfung kirchlicher Normen zur Reduzierung des Verwaltungsaufwandes (keine – zusätzlichen – kirchlichen Verwaltungshürden/Sonderregelungen) ist notwendig.

## 2. Vom Rat der Landeskirche daraus weiterentwickelte Ziele

Darauf aufbauend hat der Rat der Landeskirche im Dezember 2022 den folgenden Leitplanken für eine Zielformulierung des Prozesses Kirchenverwaltung der Zukunft zugestimmt:

*„Ziel des Prozesses ist die Arbeit einer kirchlichen Verwaltung in Strukturen und Prozessen, die die notwendigen Aufgaben effizient, ressourcenschonend, transparent und kundenorientiert bewältigen und kirchliche Weiterentwicklung ermöglicht.“<sup>6</sup>*

## 3. Herausforderungen der gegenwärtigen Kirchenverwaltung

Wir haben gegenwärtig eine Verwaltung, die funktioniert – jedoch stellen insbesondere die folgenden Effekte strukturelle Probleme und Belastungen für das Verwaltungssystem wie im Ergebnis auch für die Mitarbeitenden dar:

- **Doppelstrukturen und Zuständigkeitsdiffusion:** Herausfordernd sind durch Aufsichtsbefugnisse ausgelöste Doppelstrukturen, teilweise ungeklärte Zuständigkeiten sowie die Vernetzung und Bearbeitung der Verwaltungsvorgänge bei oftmals sehr unterschiedlicher Datenlage.
- **Fehlende Standardisierung:** Es existiert keine einheitliche Verwaltungspraxis in der EKKW über alle Ebenen hinweg, also keine vergleichbare und standardisierte Wahrnehmung von Aufgaben und Prozessen an den unterschiedlichen Verwaltungsorten, da solche Prozesse in unterschiedlichen, selbständigen Organisationen nur schwer zu standardisieren sind.
- **Zu wenig Spezialisierung:** Die Anforderungen an Spezialwissen haben zugenommen. Zudem ist nicht immer die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle eines Gebietes so hoch, dass

---

<sup>6</sup> Der Rat der Landeskirche hat diesen „Leitplanken für die Zielformulierung“ des Prozesses Kirchenverwaltung der Zukunft (und der vier anderen landeskirchlichen Prozesse sowie des Gesamtprozesses) in seiner Sitzung am 9. Dezember 2022 zugestimmt.

sich an den heutigen Standorten von Kirchenverwaltung eine Vollzeitstelle daraufhin ausrichten kann.

- **Gesetzgebung:** Aufwandstreiber für Kirchenverwaltung ist geltende staatliche Gesetzgebung (bspw. Umsatzsteuer), aber auch kircheneigenes Recht, wenn es zusätzliche Regelungen schafft oder staatliches Recht nicht 1:1 übernimmt.
- **Herausforderungen bei der Zusammenarbeit:** Ein Aushelfen bei kurzfristigem örtlich erhöhten Arbeitsanfall oder Ausfällen personeller örtlicher Ressourcen zwischen den einzelnen Verwaltungsorten gestaltet sich im derzeitigen System schwierig, weil Vereinbarungen zwischen Gremien zu treffen sind und umsatzsteuerliche Gesichtspunkte die Kosten erhöhen.
- **Kleinteiligkeit des Systems:** Der heterogene Aufbau und die unterschiedliche Größe der Kirchenkreisämter sowie die ganz andere Aufbauorganisation des Landeskirchenamtes erschweren gleichartiges Arbeiten innerhalb der Kirchenverwaltung. Das derzeitige System ist zu kleinteilig, eine personelle Mindestgröße von Fachbereichen ist zielführend. Gebietsorganisationsmodelle stoßen daher an ihre Grenzen.
- **Unterschiedlicher Veränderungsdruck:** Kleine Verwaltungseinheiten haben Schwierigkeiten, Vertretungen sicherzustellen und erforderliches Spezialwissen vorzuhalten. Hier ist der Veränderungsdruck hoch. Hingegen haben die zuletzt zu größeren Verwaltungseinheiten fusionierten Kirchenkreisämter meist eine Struktur, die – zumindest unter den heutigen Rahmenbedingungen noch – als passend empfunden wird. Auch diese müssen jedoch die zukünftige Entwicklung der finanziellen wie personellen Ressourcen mitbedenken.
- **Fachkräftemangel und Renteneintritte:** Die Personalbestandsentwicklung wird nach aktuellen Hochrechnungen durch absehbare Renteneintritte stark rückläufig sein. Ergänzt um den Fachkräftemangel auch im Verwaltungsbereich bleibt es schwer, alle verbleibenden Stellen besetzt zu halten.

#### 4. Motivation für die Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft

Die jüngsten Entwicklungen im Reformprozess „Kirche bewegt“ führen zu nachfolgenden Überlegungen, die insbesondere auch die vom Rat formulierte Anforderung an die Kirchenverwaltung der Zukunft der Ermöglichung der „kirchlichen Weiterentwicklung“ in den Blick nimmt und konkretisiert:

- Eine sich verändernde Kirche muss auch ihre Verwaltungsstrukturen anpassen.
- Eine zukünftige Struktur der Kirchenverwaltung der Zukunft sollte **Flexibilität und Offenheit** im Hinblick auf den Transformationsprozess und die Teilprozesse, insbesondere den Grundordnungsprozess, gewährleisten. Angesichts der ermöglichenden und unterstützenden Funktion von Verwaltung darf eine Vision Strukturfragen in anderen Prozessen nicht vorwegnehmen, sondern sollte sich den später dort gefundenen Lösungen anpassen können. Insbesondere sollte die Vision einer Struktur der Kirchenverwaltung keine Reform der Strukturen in den Ebenen außerhalb der Verwaltung, insbesondere der Kirchenkreise, herausfordern und sollte flexibel auf die noch zu klärenden Fragen des Körperschaftsstatus der Ebenen in der Landeskirche reagieren können.
- Eine zukünftige Struktur sollte **größtmögliche strukturelle Stabilität bei gleichzeitiger größtmöglicher Flexibilität** im Hinblick auf die Anforderungen an sie bzgl. erforderlicher Prozesse und Aufgaben bieten. Insbesondere sollte die Struktur angesichts der sich weiter verändernden Rahmenbedingungen weitere Anpassungen an geringer werdende Ressourcen gut ermöglichen („**Skalierbarkeit**“).

- Eine zukünftige Struktur sollte **größtmögliche Stabilität und Sicherheit für Mitarbeitende** gewährleisten und wiederholte Strukturanpassungen vermeiden (=> „ein großer Schritt zur Anpassung statt vieler kleinerer“).
- Eine zukünftige Struktur sollte die **Stärken unserer heutigen Struktur bewahren**. Zu nennen wären beispielhaft die Regionalität mit ihrer klaren Ansprechbarkeit und Verantwortlichkeit für Kirchenkreisvorstände und Dekane, aber auch das gemeinsame Vorhalten von Querschnittsaufgaben wie IT und Gehaltsabrechnung.

Bereits jetzt haben wir eine Verwaltung, die funktioniert und eine gute, die inhaltlichen Bereiche ermöglichende und unterstützende, Arbeit macht. Wir planen ausdrücklich nicht auf einer „grünen Wiese“ – auch wenn die vorgelegte Vision genau diese Frage – wie würde man heute eine die inhaltlichen Bereiche kirchlicher Arbeit ermöglichende und unterstützende Verwaltungsstruktur neu konzipieren? – berücksichtigt.

## V. Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft

Die vorgelegte Vision nimmt die **Struktur** einer Kirchenverwaltung der Zukunft in den Blick, die auch die Weiterentwicklung effizienter Verwaltungsprozesse bestmöglich ermöglicht und unterstützt. Abbau der Normendichte und effiziente und ressourcenarme Prozesse sind als zentrale Anforderung einer schlanken und effizienten Kirchenverwaltung der Zukunft benannt. Hierzu wurden erste entsprechende Teilprojekte bereits initiiert. Ebenso ist die weitestgehende Digitalisierung eine Voraussetzung für die vorgestellten Überlegungen. Die Kirchenverwaltung der Zukunft soll ganz im Sinne der Emailadresse des Prozesses ([einfachverwalten@ekkw.de](mailto:einfachverwalten@ekkw.de)) „ein-fache“ Zugänge, Zuständigkeiten und Arbeitswege anbieten. Die Weiterentwicklung effizienter, digitaler Verwaltungsprozesse und Aufgabenkritik bleiben also auch in der Kirchenverwaltung der Zukunft eine laufende Aufgabe, werden an dieser Stelle jedoch nicht weiter behandelt.

Die Vision der zukünftigen Struktur setzt insbesondere den Auftrag der Herbstsynode 2022 zur *Entflechtung und Reduzierung der Ebenen/ Instanzenreduzierung* um: Aus der Trennung zwischen landeskirchlicher und mittlerer Ebene soll **eine** Kirchenverwaltung der Zukunft werden – ganz im Sinne des „ein-fach Verwaltens“. So können Doppelstrukturen abgeschafft werden, zugleich aber auch im Sinne des Auftrags des Rats der Landeskirche kirchliche Weiterentwicklung ermöglicht, wie auch den beschriebenen gegenwärtigen Herausforderungen für die Kirchenverwaltung begegnet werden.

### 1. Vier Grundsätze der Struktur der Kirchenverwaltung der Zukunft

#### a) Grundsatz 1: Eine Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW

***Dezentral, regional verwurzelt, gemeinsam zukunftsicher: Als Einheit agieren!***

Unsere Kirchenverwaltung der Zukunft in der EKKW wird so gestaltet sein, dass wir als *eine* Einheit agieren und gleichzeitig die Besonderheiten und Bedürfnisse unserer regionalen Partner berücksichtigen. Dadurch schaffen wir eine Balance zwischen gebündelter Effizienz und regionaler Vielfalt.

Im Sinne einer Ebenen übergreifenden Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen ohne örtliche Einschränkungen sollen alle Organisationseinheiten, die bisher administrative Verwaltungsvorgänge und -prozesse erledigen, die die inhaltliche Wahrnehmung des kirchlichen Auftrages ermöglichen und unterstützen – also Teile des Landeskirchenamtes, die

Kirchenkreisämter und das Stadtkirchenamt – eine gemeinsame Kirchenverwaltung bilden. In einer gemeinsamen Kirchenverwaltung können Aufgabendoppelungen bzw. Doppelstrukturen auf mehreren Verwaltungsebenen abgebaut und die Standardisierung gleichartiger Vorgänge in gleicher Qualität gewährleistet werden.

Eine Kirchenverwaltung der Zukunft kann die **Stärken unserer heutigen Struktur bewahren, weiterhin dezentral aufgestellt und regional verwurzelt** sein:

Die Kirchenverwaltung der Zukunft soll zeitnah – vorgeschlagen wird der 01.01.2027 (dazu unten V.2.) – **an ihren heutigen Standorten mit dem beschäftigten Personal** starten. Die heutige dezentrale Organisation mit selbständigem Landeskirchenamt und Kirchenkreisämtern ist von Beginn an der Kirchenverwaltung der Zukunft als *eine* gemeinsame, einheitliche, dezentral organisierte Organisationseinheit möglich. Sie kann – gerade aufgrund der Digitalisierung – dezentral organisiert werden, da es möglich ist, Mitarbeitende einer Organisationseinheit zu führen, die nur in Teilen am gleichen Standort ihren Sitz haben. Zwar ist das Führen im digitalen oder hybriden Raum herausfordernd, bietet aber für die Mitarbeitenden einen Gewinn an Arbeits- und Lebensqualität, da ihnen (weiterhin) wohnortnahe Arbeitsplätze angeboten werden können. So können wir auch in Zeiten des Fachkräftemangel ein möglichst attraktiver Arbeitgeber bleiben.

Die Kirchenverwaltung der Zukunft wird **mit ihren bisherigen klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in den Kernbereichen für Kirchenkreisvorstände und Dekaninnen und Dekane, Kirchenvorstände und Pfarrerinnen und Pfarrer, Ehrenamtliche und andere Einrichtungen starten**. Kontinuität soll gewährleistet werden. Im Ergebnis bietet die Kirchenverwaltung der Zukunft der EKKW alle relevanten Verwaltungsdienste für alle „Nachfrager“ in der EKKW als gemeinsame Einheit aus „einer gemeinsamen Hand“ an, unabhängig von Sitz, organisatorischer Zugehörigkeit etc. der Nachfrager. Während bisher örtliche Zuständigkeitsfragen die Organisationslogik bestimmt und damit zu unabhängigen regionalen Einheiten geführt haben, sollen die bisherigen örtlichen Zuständigkeitsfragen und -verteilungen im Rahmen der Binnenorganisation der Kirchenverwaltung der Zukunft (=> Geschäftsverteilungsplan / Organigramm) im Sinne der Kontinuität berücksichtigt werden.

Im Rahmen der erforderlichen Standortanalyse und -konzeption wie auch der Erarbeitung eines Organigramms und der Geschäfts- und Aufgabenverteilung (s. hierzu unten VI (Meilensteine)) ist sicherzustellen, dass fachliche und örtliche Leitungen für eine koordinierte und gut abgestimmte Dienstleistung sorgen und den Umstellungsprozess begleiten. Sie sichern die Geschäftsführungsaufgaben in den Kirchenkreisen. Um fachlich als Einheit agieren zu können, soll bei der Erarbeitung des Organigramms die fachliche (Themen) Logik die primäre sein; örtliche/regionale Überlegungen sind jedoch ebenso zu berücksichtigen (Matrix-Organisation).

## **b) Grundsatz 2: Eine Anstellungsträgerschaft**

### ***Flexibilität und Stabilität! Sicherheit für Mitarbeitende!***

Durch eine einheitliche Anstellungsträgerschaft bieten wir unseren Mitarbeitenden Sicherheit und Flexibilität. Mit diesem großen Schritt sichern wir auf Dauer Arbeitsplätze in der Kirchenverwaltung in einer großen gemeinsamen Einheit, die Ressourcenschwankungen besser auffangen kann. Zugleich können wir wohnortnahe Arbeitsplätze und flexible Arbeitszeitmodelle anbieten. Nur so werden wir als attraktiver Arbeitgeber am Bewerbermarkt bestehen können.

Eine einheitliche Anstellungsträgerschaft für alle Mitarbeitenden der derzeit selbständigen Organisationseinheiten der Kirchenverwaltung der EKKW ermöglicht es uns, als Kirchenverwaltung als Einheit auch weiterhin dezentral und regional aufgestellt bleiben zu können. Sie schafft eine Struktur, die angemessen auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren

kann. Eine solche Struktur ist also auch bei geringer werdenden Ressourcen gut skalierbar. Diese Skalierbarkeit muss möglich sein, ohne große (wiederholte) Neugliederungsprozesse innerhalb der Kirchenverwaltung auszulösen. Denn Neugliederungsprozesse verbrauchen personelle und zeitliche Ressourcen und verunsichern die beteiligten Mitarbeitenden.

Eine Kirchenverwaltung der Zukunft sollte so aufgestellt sein, dass sie schnell und möglichst aufwandsarm Strukturveränderungen der kirchlichen Körperschaften „aufnehmen“ und anfallende Arbeiten zielorientiert verteilen kann. Dabei muss das Personal so eingesetzt werden, dass die Kirchenverwaltung der Zukunft voll funktionsfähig ist und bleibt. Personelle temporäre (zumindest digitale) Standortwechsel sollen möglich sein, wenn kurzfristiger örtlicher Arbeitsanfall oder kurzfristige Ausfälle personeller örtlicher Ressourcen zu bewältigen sind. Die größere Einheit ermöglicht eine fachliche Spezialisierung je Vollzeitstelle.

Personal schnell dort verfügbar zu halten, wo die Arbeit anfällt, ist in einer Trägerschaft leichter zu steuern und zu realisieren. Dies wird gerade angesichts der Renten- bzw. Ruhestandseintritte in den nächsten Jahren bei gleichzeitig bestehendem Fachkräftemangel immer wichtiger.

Eine Anstellungsträgerschaft ermöglicht die Implementierung von gleichen Arbeitsabläufen für gleichgelagerte Aufgabenstellungen mit gleichen Hilfsmitteln (Formulare, IT, etc.).

Bereits heute finden wir gemeinsame Anstellungsträgerschaften vor: Bei dem Einsatz von Kirchenbeamtinnen und -beamten der Landeskirche als Kirchenkreisamtsleitungen, in den Trägerverbänden für Tagesstätten für Kinder, bei den hauptamtlichen Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusikern und ihren nebenamtlichen Kolleginnen und Kollegen in den Zweckverbänden Kirchenmusik.

Als Begleiterscheinung entfallen umsatzsteuerrechtliche Fragen in den Abgrenzungsbereichen von sog. Beistandsleistungen und Personalgestellungen in einer gemeinsamen Trägerschaft. Insbesondere entfällt die Arbeitnehmerüberlassung gegen Entgelt im Rahmen eines umsatzsteuerrechtlichen Leistungsaustauschs.

### c) Grundsatz 3: Eine Finanzierung

#### ***Gemeinsame Ressourcen! Zielgerichteter Mitteleinsatz!***

Eine transparente Finanzierungsstruktur sichert die bestmögliche Nutzung unserer Kirchensteuermittel. Bisher verteilen sich Kirchensteuermittel für Kirchenverwaltung auf die zwei Ebenen Kirchenkreisämter und Landeskirchenamt (plus die anteilige Finanzierung der Stellen der Verwaltungsassistenzen). Eine einheitliche Finanzierung stellt sicher, dass Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie am dringendsten benötigt werden.

Bei der Bildung einer Kirchenverwaltung wird die finanzielle Verantwortung der Kirchenkreise für die Kirchenkreisämter beendet. Derzeit müssen die Kirchenkreise bei finanzieller Schiefelage ihrer Ämter etwaige Fehlbeträge ausgleichen, bevor gesamtsolidarisch Nothilfen der Landeskirche gewährt werden können. Mit einer gemeinsamen Finanzverantwortung wird landeskirchenweit für die Kirchenverwaltung ein Budget im landeskirchlichen Haushalt bereitgestellt. Die Kirchenkreisamtszuweisung nach der Finanzzuweisungsverordnung als Zuweisungsart entfällt. Die Finanzierung der Kirchenverwaltung ist dauerhaft aus Kirchensteuererträgen und Verwaltungsentgelten von Dritten zu gewährleisten.

Eine Kirchenverwaltung der Zukunft ermöglicht einen zielgerichteten und effizienten Mitteleinsatz: Durch mögliche Spezialisierungen erhöht sich die Qualität der Verwaltungsleistungen, gleichzeitig ist durch den Wegfall der o. g. strukturellen Probleme und Belastungen (z. B. wegen zu kleiner Organisationseinheiten), durch Reduzierung von (insbesondere durch Doppelstrukturen bedingten) Redundanzen und Standardisierung mit finanziellen Einsparungen zu

rechnen. Reduktionen inhaltlich kirchlicher Arbeit wirken sich dabei zeitlich nachgelagert und skaliert auf den Ressourcenbedarf der Kirchenverwaltung aus (s. dazu unter VI.1.). Das Ziel ist, die Kirchensteueraufwände für die Kirchenverwaltung erheblich zu reduzieren.

#### **d) Grundsatz 4: Dezentral in Regionen an mehreren Standorten**

##### ***Regionale Expertise zukunftssicher weiterentwickeln! Dienstleistungen in der Fläche verfügbar! Qualität einheitlich gesichert!***

Kirchliche Verwaltung in der EKKW hat ihren regionalen Ursprung in sog. Kirchenrechnern in Kirchengemeinden, die seit dem 2. Weltkrieg auf Kirchenkreisebene zu kirchlichen Zentralkassen und Kirchlichen Rentämtern (heute Kirchenkreisämter) weiterentwickelt wurden. Heute sind alle Kirchengemeinden den Kirchenkreisämtern zugeordnet und beziehen ihre Verwaltungsdienstleistungen von dort, ebenso wie die Kirchenkreise und die von beiden gebildeten Verbände.

So wie sich Kirchenkreisgrenzen durch Neubildung, Zusammenschluss oder Umgliederung von Kirchengemeinden veränderten, veränderten sich i. d. R. auch die dortigen Verwaltungsstellen. Die Strukturausschüsse der Landessynode haben immer wieder deren Zusammenschlüsse thematisiert: 1990 bspw. bestanden 21 Kirchliche Rentämter; 2008 durch freiwillige Zusammenschlüsse noch 17, heute noch 12. Es hat mithin fast eine Halbierung der Verwaltungsstandorte in der Fläche gegeben.

Das Landeskirchenamt in Kassel wurde zunächst als vorrangige Verwaltungs- und aufsichtführende Stelle der EKKW errichtet (§ 113ff. Verfassung der Ev. Landeskirche in Hessen-Cassel KA. 1924 S. 59). Es hat sich über die Jahrzehnte ähnlich einer Ministerialbehörde entwickelt. Heute werden daneben auch Verwaltungsdienstleistungen für die Landeskirche und ihre Einrichtungen erbracht. Im Rahmen einer Strukturreform 2003 wurde die Anzahl der bestehenden Dezernate sukzessive um die Hälfte reduziert.

Die vom Sondierungsausschuss herausgearbeiteten Kernbereiche von Kirchenverwaltung müssen in der Fläche der Landeskirche verfügbar sein. In Regionen gedacht, bleibt die Kirchenverwaltung der Zukunft unabhängig von Veränderungen von Kirchenkreisgrenzen oder der (fusionsbedingten) Veränderung der Anzahl der zu begleitenden kirchlichen Körperschaften. Dabei gehen wir zu Beginn mit Blick auf Gemeindeglieder, Anzahl der Körperschaften und Pfarrstellen von drei Regionen analog den heutigen Sprengeln aus, innerhalb derer sich Kirchenverwaltung abbildet. Während die Regionen langfristig gedacht sind, werden die heutigen Standorte in ihrer Nutzung als kirchliche Orte (also ggf. auch nicht in ausschließlicher Nutzung der Kirchenverwaltung) fortwährend betrachtet und evaluiert werden müssen. Dabei sind auch die Personalentwicklung, Renteneintritte und Fachkräftemangel zu berücksichtigen. Diese Überlegungen sind im Rahmen der Standortanalyse und -konzeption (s. unten VI.2. (Meilensteine)) weiterzuentwickeln.

Beratungs- und Aufsichtsvorgänge werden ebenso gebündelt wie sinnvoll einzurichtende Spezialisierungsaufgaben. Das bedeutet, dass auch die bisher von den juristischen Organisationseinheiten im Landeskirchenamt wahrgenommenen Bereiche „Bündelung, Beratung und Aufsicht“ Teil der Kirchenverwaltung sind. Die Wahrnehmung der über die Kernbereiche hinausgehenden Aufgaben wird an den Standorten unterschiedlich sein. Es können ggf. sog. Fachbereiche für Spezialthemen zugeordnet sein.

Wir müssen weiterhin Standorte der Kirchenverwaltung über die gesamte EKKW denken. Eine umfassende Digitalisierung ermöglicht diese dezentrale Struktur bei gleichzeitiger fachlicher Bündelung von Bearbeitungsthemen. Wollen wir Fachkräfte halten und neue gewinnen, müssen wir in Regionen wohnortnahe Arbeitsplätze anbieten und können nicht den einen Standort

in der EKKW als Dienstleistungsort bestimmen. Dies gilt ebenso für die Nachfragen an Verwaltungsleistungen, die Regionalität erwarten.

## 2. Drei Leitplanken für die Ausgestaltung der Kirchenverwaltung der Zukunft

Die vier Grundsätze bilden das Fundament und die grundlegende Struktur der Kirchenverwaltung der Zukunft. Deren weitere Konkretisierung soll an den nachfolgenden Leitplanken ausgerichtet sein.

### a) Leitplanke 1: Kernbereiche qualitativ und regional sichern

***Kernbereiche sind verzahnt und müssen dezentral regional aufgestellt bleiben. „Best Practice“-Prozesse!***

Die von der Kirchenverwaltung wahrzunehmenden Verwaltungsaufgaben lassen sich vier Kernbereichen zuordnen: (1) Finanzen, (2) Personal, (3) Bau und Liegenschaften sowie (4) Beratung in den vorgenannten Bereichen. Über diese vier Bereiche hinaus nimmt Kirchenverwaltung in Einzelfällen (5) Geschäftsführungsaufgaben wahr (s. oben III.1.).

In einer Kirchenverwaltung der Zukunft sind diese Kernbereiche auch weiterhin dezentral in den Regionen vorzuhalten und durch standardisierte Bearbeitungsvorgaben und IT-Unterstützung (Software) qualitativ zu sichern.

Die Mitarbeitenden sollten zur qualitativen Sicherung ihrer Arbeitsergebnisse einen fachlichen örtlichen Ansprechpartner ebenso vorfinden wie einen fachlichen überörtlichen Ansprechpartner, der für die vergleichbare und standardisierte Wahrnehmung der Aufgaben in der gesamten Kirchenverwaltung zuständig ist.

### b) Leitplanke 2: Spezialisierungen bilden

***Expertise bündeln, Qualität steigern!***

In unseren Fachbereichen für Spezialthemen bündeln wir Fachwissen und Erfahrung, um unseren Gemeinden und Einrichtungen bestmögliche Unterstützung zu bieten. So stärken wir die Qualität und Effizienz unserer Arbeit. Es gibt Verwaltungsvorgänge und -prozesse, die aufgrund ihrer geringen Zahl an betroffenen Einrichtungen oder des sehr hohen Spezialisierungsgrades keine mehrfach dezentrale Bearbeitung in einer Kirchenverwaltung der Zukunft rechtfertigen.

Zur Steigerung der Dienstleistungsqualität sind Fachbereiche für Spezialthemen zu schaffen, die diese Aufgabe für die gesamte Landeskirche oder zumindest für eine Region erfüllen. Dabei sind auch zeitlich begrenzte Fachbereiche für Spezialthemen vorstellbar, die sich bspw. mit einem Flurbereinigungsverfahren zum Autobahnbau beschäftigen könnten.

Es erscheint angemessen, über solche Spezialisierungen nachzudenken, wenn in der aktuellen heterogenen Verwaltungsstruktur es nicht an jedem Standort gelingt, mindestens den Umfang einer Vollzeitstelle mit dem Einzelthema zu beschäftigen. Ein gleichrangiges weiteres Kriterium ist die Tatsache, dass zu einem Themengebiet eine so hohe Fachlichkeit gefordert wird, dass sich weitere Aufgabenzuordnungen an die betreffenden Mitarbeitenden (ggf. auch aufgrund ihrer beruflichen speziellen Qualifikation) verbieten.

Denkbar sind nach derzeitigem Diskussionsstand Fachbereiche für Spezialthemen in den nachfolgend aber noch nicht abschließend aufgeführten Bereichen:

- Versicherungswesen

- Mahnwesen
- Regionale Diakonische Werke
- Diakoniesozialstationen in verfasst kirchlicher Trägerschaft
- Facility Management / Hausverwaltung
- Kirchensteuerverwaltung
- Finanzanlagenmanagement
- Stiftungsverwaltung
- Pfarreivermögensverwaltung
- Sonderverträge im Liegenschaftsbereich (Erbbaurechte, Windkraft, Mobilfunk, Photovoltaik).

Die Zuordnung von Spezialisierungen in die Organisationsstruktur der Kirchenverwaltung der Zukunft kann an einem oder auch an mehreren Standorten in den Regionen erfolgen.

### **c) Leitplanke 3: Bündelungsfunktionen, Beratung und Aufsichtsfunktionen effizient gestalten**

#### ***Unterstützung und Orientierung! Verlässliche Information und Beratung!***

Eine Sonderform von Fachbereichen für Spezialthemen stellt die bisherige landeskirchliche Aufsicht nach dem Vermögensaufsichtsgesetz und weiteren kirchengesetzlichen Genehmigungsvorbehalten dar. Diese Beratungs- und Aufsichtsfunktion, die mit juristischem Sachverstand in dieser Form nur einmal in der Landeskirche vorgehalten wird, gilt es in Form von schlanken Genehmigungsprozessen in die Kirchenverwaltung der Zukunft zu überführen. Trotz einer mittlerweile hohen Qualität der heute in der Regel über die Kirchenkreisämter zur Genehmigung eingereichten Sachverhalte erscheint eine weitere Sicht auf die Sachverhalte angebracht, um Vermögensschäden von unserer Kirche im Vorfeld abzuwenden. Die Anzahl der Genehmigungstatbestände wurde zuletzt zweimal in den Jahren 2015 und 2022 anhand der bestehenden Risiken und der Jahresfallzahl von Sachverhalten neu bewertet und Genehmigungstatbestände abgebaut. Auf Anzeigetatbestände wird seit 2022 komplett verzichtet (sh. Vermögensaufsichtsgesetz).

Darüber hinaus übernimmt das Landeskirchenamt heute bereits Bündelungsaufgaben für die gesamte Landeskirche. Diese Form der Aufgabenwahrnehmung hat sich bewährt und Kirchensteueraufwände für die Verwaltungsleistungen erspart. Die Aufgaben folgender Organisationseinheiten sollen auch in Zukunft gebündelt wahrgenommen werden:

- Referat Recht, Spendenwesen und Mitgliedschaft
- Referat Dienstrecht, Arbeitsrecht, Org. Körperschaften
- Sachgebiet Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)
- Sachgebiet ZAPP incl. Beihilfestelle (Zentrale Abrechnungsstelle für Personal- und Personalnebenkosten)
- Örtliche Beauftragte für den Datenschutz
- Ortskräfte für Arbeitssicherheit

- Team Steuer
- Verwaltung der kirchlichen Schulen

Die Beratungsleistungen des Landeskirchenamtes werden seit den genannten Novellierungen im Vermögensaufsichtsgesetz vermehrt dort angefragt, wo Genehmigungs- und Anzeigetafeln entfallen sind. Gerade in komplexen Fallgestaltungen, die für die Kirchenverwaltung vor Ort ihrer Art nach nur selten vorkommt, werden die Beratungsroutinen des Landeskirchenamtes abgerufen.

Wenn die Funktion des Landeskirchenamtes als Aufsichtsbehörde im Sinne unserer Grundordnung und des Vermögensaufsichtsgesetzes in einer Kirchenverwaltung der Zukunft abgebildet werden soll, müssen diese kirchengesetzlichen Regelungen der Neukonzeption der Kirchenverwaltung Rechnung tragen, mithin angepasst werden.

## VI. Weiterarbeit im Prozess nach dieser Herbstsynode

Ausgehend von der vorgestellten Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft sollen die folgenden Überlegungen die Grundlage für die Weiterarbeit im Teilprozess Kirchenverwaltung der Zukunft bilden.

### 1. Finanzielle Rahmenbedingungen

Die EKKW befindet sich in einem grundlegenden und umfassenden Reform- bzw. Transformationsprozess. Wir werden in 10-15 Jahren unter grundlegend anderen Rahmenbedingungen Kirche sein als jetzt, weil wir deutlich weniger Kirchensteuermittel und deutlich weniger Personal in allen Bereichen kirchlichen Wirkens zur Verfügung haben. Die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt zu (Kirchensteuereinnahmeentwicklung und Gemeindegliederrückgang).

Die Kirchenverwaltung der Zukunft ist ein wesentlicher Baustein im Haushaltskonsolidierungsprozess (Eckpunkt 6). Einer Kirchenverwaltung der Zukunft werden deutlich weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. **Wir gehen momentan für die vorgelegte Vision von einem Rückgang der für die Kirchenverwaltung der Zukunft zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel von 50 % in 10 Jahren aus.**

Solange die Größe der zu verwaltenden Felder gleichbleibt (Anzahl der Körperschaften, der Personalfälle, der Buchungen, der Gebäude, etc.), kann die Kirchenverwaltung nicht kongruent zum Sinken der Mitgliederzahl oder der Finanzkraft reduziert werden. Zudem steigt der finanzielle Aufwand für die Verwaltung durch Preis- und Entgeltanstiege kontinuierlich. Die Werkstattgespräche der Dezernate des Landeskirchenamtes haben gezeigt, dass es wegen des **volumenunabhängigen Grundbedarfs** jeder Organisation nicht möglich ist, bei Wahrung von Rechtmäßigkeit und Qualität innerhalb der bestehenden Strukturen signifikante Einsparungen zu erzielen, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht ändern. Einsparend wirkt nur die komplette Aufgabe von zu verwaltenden Feldern, weniger ihre teilweise Reduzierung – und/oder eben eine in diesem Papier skizzierte komplette Neuausrichtung der Struktur der Kirchenverwaltung.

Um das festgelegte Einsparziel monetär überblicken zu können, hat der Sondierungsausschuss an die Prozessverantwortlichen und die Geschäftsführung den Auftrag gegeben, die aktuellen Kosten der Bereiche der Kirchenverwaltung zu ermitteln und mögliche finanzielle Auswirkungen einer Neuausrichtung aufzuzeigen. Die Ergebnisse sollen zur Frühjahrssynode 2025 vorliegen. Wichtig ist, zwischen Kirchensteuerfinanzierten und Drittmittelfinanzierten (vor allem Kitas, rDWs und Betriebe gewerblicher Art) Bereichen zu unterscheiden.

Eine erste Berechnung der Regelrenteneintritte des heute beschäftigten Personals zeigt, dass bis zum Jahr 2035 von den heute in Bereichen der Kirchenverwaltung Beschäftigten (sowohl in den Kirchensteuer- wie auch Drittmittelfinanzierten Bereichen) 30 % in den Ruhestand treten werden. Dabei werden Vorruhestände diese Zahl noch erhöhen. Derzeit sind in den Kirchenkreisämtern und den der Kirchenverwaltung zugeordneten Teilen des Landeskirchenamtes rund 490 Stellen vorhanden. Abzüglich der noch zu ermittelnden drittmittelfinanzierten Stellen wären die verbleibenden Stellen entsprechend der notwendigen Einsparungen zu reduzieren. Es zeichnet sich ab, dass die oben erwähnten Regelrenteneintritte dieser Reduzierung mindestens entsprechen.

Wir müssen folglich alles tun, um unsere Beschäftigten zu binden und auch weiterhin aktiv auszubilden und Stellen mit Bedacht nachzubesetzen, wenn wir sicherstellen wollen, dass über das Jahr 2035 hinaus alle dann noch erforderlichen Stellen in der Kirchenverwaltung besetzt sein sollen. Personalbindung und -gewinnung kommen weiterhin eine hohe Bedeutung zu. Dies ist für die Arbeitsfähigkeit der Kirchenverwaltung unabdingbar. Wir brauchen also jede und jeden unserer heutigen Beschäftigten auch in der Kirchenverwaltung der Zukunft!

Wenn mit der Reduzierung des Kirchensteuermiteileinsatzes für die Kirchenverwaltung und aufgrund des demographischen Wandels nicht unwesentliche Teile der heute vorhandenen Stellen nicht mehr besetzt sein werden, kann dies auch Auswirkungen auf die Standorte von Kirchenverwaltung haben. Wir werden Büroflächen auf Dauer nur noch dort vorhalten können, wo wir sie auch auslasten und auch im Rahmen der Standortanalyse über Anpassungen reden müssen, ohne den Grundsatz „dezentral in Regionen an mehreren Standorten“ außer Acht zu lassen. Dabei kann Anpassung auch bedeuten, dass die jetzigen reinen Verwaltungsstandorte zu anderen kirchlichen Arbeitsorten in Regionen angereichert werden.

## 2. Meilensteine

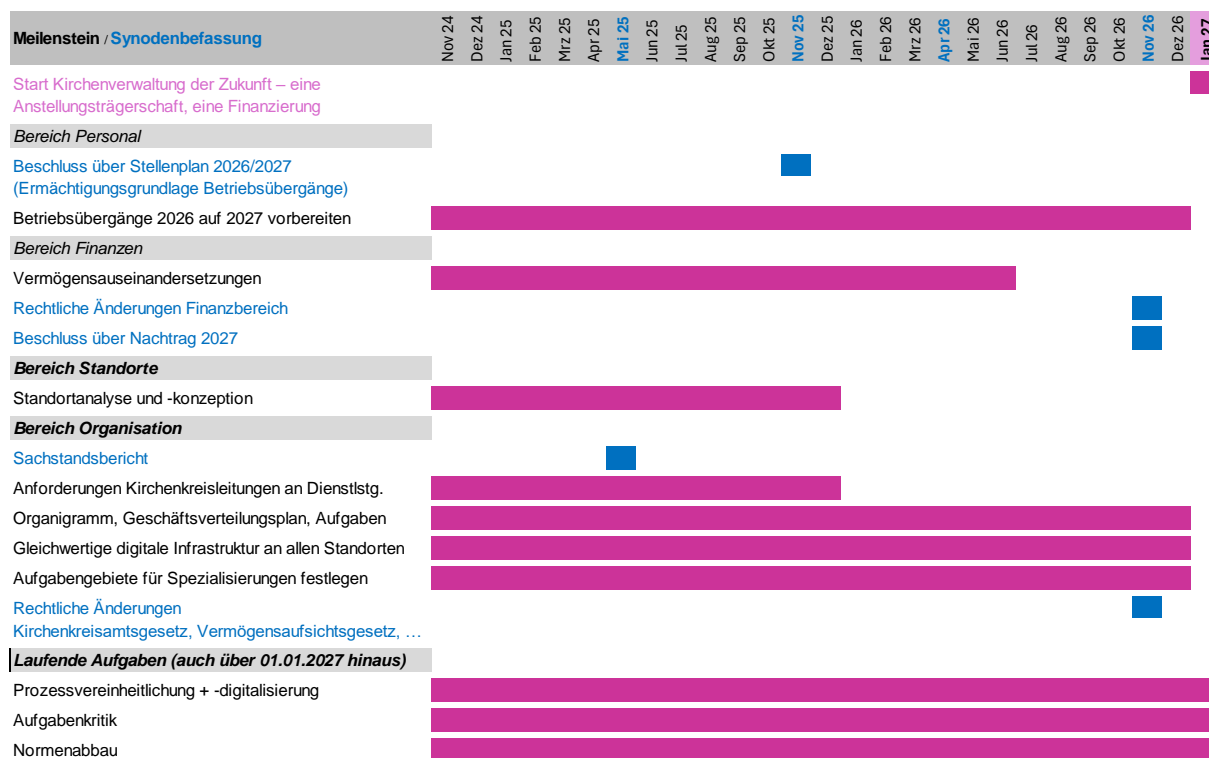
In einer Sondertagung im März 2022 hat die 13. Landessynode die Fortführung bzw. Neuausrichtung der Reformbemühungen aus 2015 bekräftigt und um Umsetzung und Weiterentwicklung in der 14. Synodalperiode gebeten (diese endet im Frühjahr 2028). Davon abweichend ist für den Reformprozess der Landeskirche das Ziel aller Prozesse, möglichst bis 2026 die Strukturen und Ressourcen unserer Kirche so zu organisieren, dass wir als Kirche zukunftsfähig aufgestellt sind.

Ziel des Verwaltungsprozesses ist es daher, zum 01.01.2027 mit der Kirchenverwaltung der Zukunft zu starten. Die zeitnahe Umsetzung der *einen* Kirchenverwaltung ist möglich, wenn danach innerhalb der Organisation die Prozesse und Aufgaben weiter verschlankt und vereinheitlicht werden. Auch wenn der Doppelhaushalt 2026/2027 alle Voraussetzungen personeller (Stellenplan) und finanzieller (Planansätze) Natur enthält, die einen Start zum 01.01.2027 ermöglichen, werden zu diesem Stichtag erst wenige praktisch-organisatorische Änderungen greifen und die Arbeitsplätze dort sein, wo sie heute sind bzw. am 31.12.2026 sein werden: Die Kirchenverwaltung der Zukunft soll also zum 01.01.2027 zunächst an ihren heutigen Standorten mit dem beschäftigten Personal unter Fortsetzung der bewährten regionalen klaren Ansprechbarkeiten, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Kirchenkreisvorstände und Dekane, Kirchenvorstände, Pfarrer, Ehrenamtliche wie auch für andere Einrichtungen starten.

Voraussetzung sind mit den Kirchenkreisleitungen zu verhandelnde Teilbetriebsübergänge, die insbesondere auch die Frage in den Blick nehmen müssen, welche Anforderungen die Kirchenkreisleitungen an eine Kirchenverwaltung haben, welche Dienstleistungen vor Ort sichergestellt bleiben müssen etc. und wie dies abgesichert werden kann. Dabei sind insbesondere die Dienstleistungen qualitativ und strukturell abzusichern, die die Kirchenverwaltung gegen

Entgelt von Dritten übernimmt (bspw. Kindertagesstätten-Verwaltung und -Geschäftsführung, Begleitung der regionalen Diakonischen Werke und Leistungen für Diakoniestationen).

Wenn die Landessynode in ihrer Herbsttagung 2024 der Beschlussempfehlung folgt, sind die Grundsätze und Leitplanken für die Weiterarbeit und Konkretisierung der Kirchenverwaltung gesetzt. In den Bereichen Personal, Finanzen, Standorte und Organisation ergeben sich daher ab sofort folgende Meilensteine, die bis zum Start der Kirchenverwaltung der Zukunft erreicht werden müssen. **Die Entscheidung zur Umsetzung der Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft soll der Landessynode auf der Herbstsynode 2025 zum Beschluss vorgelegt werden.**



### 3. Prozessgestaltung

Der Prozess Kirchenverwaltung der Zukunft kann aufgrund seiner Komplexität und Größe nicht vorab bis ins Detail geplant werden. Bei einer grundlegenden Veränderung der Verwaltungsstruktur zur Umsetzung des synodalen Auftrags aus 2022 ist es wichtig, die Synode frühzeitig zu informieren. Daher können an dieser Stelle ausgehend von der vorgestellten Vision auch nur die Leitgedanken für das Prozessdesign für die Transformation zur Kirchenverwaltung der Zukunft umrissen werden, an der nach positiver Beschlussfassung der Landessynode weitergearbeitet werden muss.

Der Umbau einer funktionierenden, aber doch immer mehr an ihre Grenzen stoßenden Verwaltung im „laufenden Betrieb“ ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Die Konkretisierung der Vision kann nur erfolgreich sein, wenn möglichst viele daran mitwirken und die große Aufgabe in kleinere Arbeitspakete aufgeteilt und die Arbeit auf viele Schultern verteilt wird. Dies gilt sowohl angesichts der schieren Zahl an zu klärenden Punkten als auch und vor allem angesichts der Herausforderung, dass die inhaltlichen Themen nur von den inhaltlichen Experten bearbeitet werden können.

In die den Prozess begleitenden Gremien und Gruppen sind möglichst alle Perspektiven einzubringen, also Anbieter und Nachfrager von Verwaltungsdienstleistungen. Diesbezüglich hat sich die Zusammensetzung des Sondierungsausschusses als Resonanzraum bewährt. Hier

sind die unterschiedlichen Perspektiven in und auf die Verwaltung zusammengebracht worden. Aber auch im Sondierungsausschuss müssen weitere kircheninterne Perspektiven ergänzt werden. Weiter wünschen die Prozessverantwortlichen auch eine externe Perspektive auf die dort zu klärenden Punkte. Die Besetzung des Begleitgremiums erfolgt in Abstimmung mit dem Rat der Landeskirche.

Angedacht ist ein grundsätzlich dreigliedriger Aufbau mit einer Kerngruppe um die Prozessverantwortlichen, einem Begleitgremium (vormals Sondierungsausschuss) und Facharbeitsgruppen zur Realisierung von ausgewählten Einzelthemen. So werden ein Steuerungsgremium, ein Beratungsgremium und eine Arbeitsebene für den Prozess geschaffen, die jeweils fest umrissene Aufgaben wahrnehmen, wie die nachfolgende Tabelle kursorisch darstellt:

	Namen bzw. Funktionen der Mitglieder		Aufgaben
<b>Kerngruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessverantwortliche</li> <li>▪ Geschäftsführer</li> <li>▪ Sprecher Kirchenkreissamtsleiter-Ausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vizepräsidentin Dr. Apel</li> <li>▪ Dekan Hammann</li> <li>▪ Kring</li> <li>▪ Reitz</li> </ul>	<p>Vor-, Nachbereitung und Leitung der Sitzungen des Begleitgremiums</p> <p>Einsatz und Koordinierung der Facharbeitsgruppen</p>
<b>Begleitgremium</b>	<p>Bisheriger Sondierungsausschuss, erweitert um:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)</li> <li>▪ Stabstelle Digitalisierung</li> <li>▪ Bau- und Liegenschaften</li> <li>▪ Arbeits- und Dienstrecht</li> <li>▪ Amt für Revision</li> <li>▪ Mitarbeitervertretung</li> <li>▪ Externe Perspektive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kerngruppe</li> <li>▪ Dekaneschaft</li> <li>▪ Pfarramt</li> <li>▪ Verwaltungsassistenz</li> <li>▪ Kirchenkreissamtsleitung</li> <li>▪ Bildung / Diakonie (Kita, rDW, Diakoniestation)</li> <li>▪ Juristische Beratung</li> <li>▪ Verknüpfung zur Steuerungsgruppe</li> <li>▪ IuK und Stabst. Digitalisierung</li> <li>▪ Bau und Liegenschaften</li> <li>▪ Arbeits- und Dienstrecht</li> <li>▪ Amt für Revision</li> <li>▪ LakiMAV</li> <li>▪ Externe Perspektive</li> </ul>	<p>„Anbieter“, „Nachfrager“ und Experten in einem Gremium</p> <p>Multiperspektivische Resonanzgruppe für Ideen, Konzepte und Festlegungen bzgl. Meilensteine und Arbeit im Prozess</p>
<b>Facharbeitsgruppen</b>	<p>Werden bspw. gebildet zu den Themenbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinierungsfragen</li> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Finanzen</li> <li>▪ Standorte</li> <li>▪ Organisationsthemen</li> <li>▪ Spezialisierte Fachbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirchenkreissamtsleitung</li> <li>▪ Fachbereichsleitungen Kirchenkreisämter (KKÄ)</li> <li>▪ Sachbearbeitung KKÄ</li> <li>▪ Dezernenten LKA</li> <li>▪ Referatsleitung LKA</li> <li>▪ Sachgebietsleitung LKA</li> <li>▪ Sachbearbeitung LKA</li> <li>▪ Nachfrager (Dekaneschaft, Pfarrpersonen, diakonische Einrichtungen)</li> <li>▪ Externe Experten</li> </ul>	<p>Zuarbeit zur Kerngruppe in Fachfragen</p> <p>Erarbeiten der Meilensteine zur Abstimmung im Begleitgremium</p>

Darüber hinaus sollen aufgrund der positiven Erfahrungen aus der [Umfrage zur Kirchenverwaltung der Zukunft](#) situativ niederschwellig Fachumfragen initiiert werden, um bestimmte

Beteiligtengruppen zu speziellen Themen zu Wort kommen zu lassen und auf ihre Expertise aufbauen zu können. So wird eine breite Partizipation ermöglicht.

## **VII. Beschlussvorschlag**

- 1. Die Landessynode nimmt die vier Grundsätze der Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft sowie die drei Leitplanken für deren Konkretisierung zustimmend zur Kenntnis:**
  - **Grundsatz 1: Eine Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW**
  - **Grundsatz 2: Eine Anstellungsträgerschaft**
  - **Grundsatz 3: Eine Finanzierung**
  - **Grundsatz 4: Dezentral in Regionen an mehreren Standorten**
  - **Leitplanke 1: Kernbereiche qualitativ und regional sichern**
  - **Leitplanke 2: Spezialisierungen bilden**
  - **Leitplanke 3: Bündelungsfunktionen, Beratung und Aufsichtsfunktionen effizient gestalten**
- 2. Die Landessynode bittet die Prozessverantwortlichen, die notwendigen Schritte für die Umsetzung der Grundsätze im nächsten Doppelhaushalt mit Start 1. Januar 2027 zu erarbeiten und der Synode zur Beschlussfassung vorzulegen.**
- 3. Auf der Frühjahrssynode 2025 ist über den Sachstand und die nächsten Schritte erneut zu berichten.**