



Zeit für Freiräume 2019 - Abschlussbericht Arbeitsgruppe „Kirchenverwaltung QUER denken“

Grundlagen

Die Arbeitsgruppe wurde im Anschluss an die Mitarbeitendenkonferenz „Zeit für Freiräume 2019“ am 10. Januar 2019 aus den Teilnehmenden der beiden Workshop-Runden „Kirchenverwaltung QUER denken“ gegründet. Sie hat sich im Laufe des Jahres insgesamt 7-mal für etwa eine Stunde getroffen.

Folgende Themen hatten sich aus den Workshops ergeben:

- Teambildung in bestehenden und neuen Gruppen
- Interaktion über Hierarchien hinweg (vertikal und horizontal)
- hierarchiefreier Gedankenaustausch
- Wissen breiter streuen, weniger anfällig bei Ausfällen
- Papierversand reduzieren
- Alternative Verwaltungsform: Kompetenzzentren?
- Aufgabenkritik Teil 2: Was? Wer? Wie? Warum?
- Alle Verantwortlichen für einzelne Projekte an einem Tisch
 - Bisher sehr zeit- und ressourcenintensive Abläufe
 - Mehr digital / elektronisch, z.B. bei Formularen, Cloud
 - Gesamtprozess im Blick haben
- Gemeinden von Verwaltungsarbeit freihalten
 - Konzentration auf Kernkompetenz (gemeindliches Leben)
- Individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Geltung bringen, keine Reduzierung auf die bloße Funktion
- Führen über Ziele?
- Mitarbeitende teilhaben lassen an Führung
- Klausurtagungen bis zur Arbeiterebene
- Vorteile der Bürostruktur in die Abteilungsstruktur überführen
 - Verzahnung der Abteilungen auf allen Ebenen
- Lockerung des Dienstweges, um direkten Austausch zu ermöglichen
- Top-down und Bottom-up???
- Aufgaben (LKA-weit?) nach Kompetenzen übernehmen,
 - Immer neue Teams bilden
 - LKA als 1 Team

Die oben genannten Themen wurden in insgesamt 5 Themenblöcke zusammengefasst:

1. Verhältnis LKA und Externe



2. Gemeinden und Kirchenämter
3. Aufgabenkritik Teil 2
4. Führung und Zusammenarbeit
5. Neues Arbeiten im LKA
6. Papierverbrauch reduzieren

Es wurde festgestellt, dass die Punkte 1. und 2. in Referat 15 angesiedelt sind und dort auch bereits bearbeitet werden. Punkt 3. ist in der Stabsstelle Organisation und Zusammenarbeit angesiedelt und wird dort im Zusammenhang mit dem Thema Prozessmanagement bearbeitet. Somit konnte sich die Arbeitsgruppe auf die Themen 4. – 6. fokussieren. Zu einer der Sitzungen wurde Herr Michaelis eingeladen, um über die Tätigkeit der ehemaligen Büroleiter zu berichten.

Führung und Zusammenarbeit

- **Mitarbeitende teilhaben lassen an Führung**

In der hierarchischen Struktur einer Behörde ist eine Teilhabe an Führung im normalen Arbeitsalltag kaum umsetzbar. Hilfreich wäre hier aber eine transparentere Kommunikation über Entscheidungen / Entscheidungsgründe der Leitungspersonen. Dies könnte zu mehr Verständnis bei den Mitarbeitenden führen.

In Projekten oder Arbeitsgruppen findet eine Teilhabe zwar bereits hin und wieder statt, doch ist damit keine Auflösung der Hierarchiestufen in dem Projektteam verbunden. Die Leitung des Teams ist in der Regel durch eine Person der höchsten anwesenden Hierarchiestufe besetzt. Hier sind andere Lösungen nicht nur denkbar, sondern in einigen Fällen auch zielführender.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Team- oder Projektleitung durch Mitarbeitende soll gefördert und entsprechende Schulungen angeboten werden. Geeignete Mitarbeitende sollen dazu gezielt angesprochen werden.

- **Führen über Ziele**

Fordernde, aber nicht überfordernde Ziele können motivieren. Auch wird die Motivation in einer Gruppe durch gemeinsame Ziele erhöht. Aus diesem Grund sehen die Jahresgespräche vor, dass bei der Zielfindung für Mitarbeitende auch immer auf das gemeinsame Ziel des Amtes, der Abteilung, des Referats oder des Sachgebiets geschaut wird.

Schwierig wird es bei der Formulierung von Zielen in einer Behörde (Rechtssicherheit? Sparsamkeit? Kundenzufriedenheit?) und dann natürlich auch bei deren Konkretisierung: Woran werden wir erkennen,

dass das Ziel erreicht ist (Nur noch fünf Abmahnungen pro Jahr? Noch Geld übrig am Ende des Haushaltsjahres? Weniger Beschwerden?)?
Vorschlag der Arbeitsgruppe: Führungskräfte sollen sich mindestens in der Vorbereitung von Jahresgesprächen die Zielsetzung für ihre Organisationseinheit klarmachen und entsprechende Zielvorschläge für die Mitarbeitenden formulieren.

- **Top-Down und Bottom-Up**

In traditionell hierarchisch strukturierten Behörden findet Führung immer top-down statt.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Führungskräfte sollen offen sein für Impulse von unten, die (z.B. über die MAV) an sie herangetragen werden.

- **Interaktionen über Hierarchien hinweg (vertikal und horizontal) / Hierarchiefreier Gedankenaustausch**

Ein hierarchiefreier Gedankenaustausch erfordert von allen Beteiligten Kommunikation auf Augenhöhe. Besonders geeignet ist ein solcher Gedankenaustausch z.B. bei einem Brainstorming in der Anfangsphase eines Prozesses.

Horizontale Interaktionen über Hierarchien hinweg erfordern neben einer Kommunikation auf Augenhöhe das bewusste Verlassen der Abteilungs- oder Referatsstrukturen mit den gewohnten Geschäftsgängen. Dies passiert bereits in themenbezogenen Arbeitsgruppen und Projekten. In der Regel kommt die gewohnte Hierarchie wieder ins Spiel, sobald Entscheidungen getroffen werden müssen.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Einen hierarchiefreien Gedankenaustausch z.B. durch Abteilungsausflüge oder offene Workshops (wie im Zusammenhang mit dem Jahr der Freiräume) fördern. Bei abteilungs- / referatsübergreifenden Projekten oder Teams den Akteuren neben der Aufgabe auch die notwendigen Entscheidungskompetenzen übertragen.

- **Klausurtagungen bis zur Mitarbeiterebene**

Mitarbeitende fühlen sich oft von den Entscheidungen und deren Gründen abgeschnitten, da diese von Führungskräften in Klausurtagungen erarbeitet, aber selten kommuniziert werden.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Bei „großen“ Themen mit weitreichenden Konsequenzen, z.B. Umsatzsteuerreform, sollten betroffene Mitarbeitende (im Idealfall auch interessierte Mitarbeitende) in den Prozess integriert werden. Ebenso könnten betroffene Mitarbeitende an anderen regelmäßigen Sitzungen je nach Themenbezug teilnehmen, z.B. Kolleg, Amtsleitertagung, Ephorenkonvent.



Neues Arbeiten im LKA

- **Individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Geltung bringen, keine Reduzierung auf die bloße Funktion / Aufgaben (LKA-weit?) nach Kompetenzen übernehmen**

Häufig wird im Laufe der Zeit übersehen, welche zusätzlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. durch Fortbildungen, ehrenamtliche oder frühere berufliche Tätigkeiten) die Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz mitbringen.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Im Einsatz der Mitarbeitenden sowie in deren Fort- und Weiterbildung vermehrt auf die individuellen Fähigkeiten achten und insbesondere bei der Mitarbeit in Teams und Arbeitsgruppen berücksichtigen.

Im Rahmen der Jahresgespräche sollte die Führungskraft vermehrt auf Fähigkeiten und Kompetenzen außerhalb der aktuellen Funktion achten. Der Punkt sollte auf den Vorbereitungsbogen für Führungskräfte aufgenommen werden (Steuerungsgruppe Jahresgespräche).

In großen Abteilungsrunden sollte auf eine gute Verteilung von Arbeit hingearbeitet werden.

- **Teambildung in bestehenden und neuen Gruppen / Immer neue Teams bilden / LKA als 1 Team**

Im Landeskirchenamt fällt derzeit ein besonderes Silodenken auf. Das ist zwar verständlich, behindert aber Stellenwechsel innerhalb des Hauses. Auch der Blick über den Tellerrand des eigenen Silos (Sachgebiet, Referat, Abteilung) ist dadurch eingeschränkt.

Ebenso wird durch das Silodenken die Zusammenarbeit eingeschränkt, sobald es um Abteilungs- oder gar Einrichtungsübergreifende Aufgaben geht.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Initiierung von regelmäßigen Aktionen.

Gelungene Beispiele aus der Vergangenheit: Erlebnisraum Taufe, Aktionen zum Jahr der Freiräume, Treffen „Kolleg und Referenten“.

Bei Abteilungs- oder Einrichtungsübergreifenden Aufgaben sollte eine regelmäßige Abstimmung am „Runden Tisch“, wenn möglich und notwendig auch virtuell, stattfinden.

- **Wissen breiter streuen, weniger anfällig bei Ausfällen**

Die anstehenden Ruhestände langjähriger Mitarbeitender, die zunehmende Spezialisierung einzelner Mitarbeitender und die Individualisierung der Arbeitsbereiche (Insellösung) machen sowohl die gegenseitige Vertretung als auch die Einarbeitung von Nachfolgern immer



schwieriger. Wissen ist nicht dokumentiert. Dadurch ist es für Vertreter und Nachfolger schwer, Verwaltungsabläufe „richtig“ zu machen. Neue Mitarbeitende kommen auch oft nicht aus dem eigenen Reihen. Mitarbeitende ohne kirchliche Verwaltungsausbildung haben keinen Ansprechpartner zur Einarbeitung oder andere, schnelle Informationsquellen, um einen Überblick zu erhalten, wie dienstsanweisungs- und rechtskonform gearbeitet werden muss. Überlappende Einarbeitungsphasen gibt es auf Sachbearbeiterebene in der Regel nicht.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Frau Arnke wird beauftragt, zumindest die wichtigsten Arbeitsprozesse so zu dokumentieren (digitales Handbuch), dass Vertreter und Nachfolger die relevanten Informationen auf einen Blick erhalten. Ebenso soll über eine neu zu entwickelnde Suchfunktion die Grundstruktur des Organigramms für neue Mitarbeitende besser nutzbar gemacht werden (Beispiel Friedhof: Welches Referat ist zuständig, welche/r Sachbearbeitende?). Es wäre wünschenswert, wenn alle Referate die Gelegenheit erhalten, über besondere Projekte in ihrer Arbeit zu informieren. Dadurch wird ein breiteres Wissen über die Aufgaben und Tätigkeiten im Landeskirchenamt gestreut.

- **Verzahnung der Abteilungen auf allen Ebenen**

Durch die Abteilungs- / Referatsstruktur ist die gegenseitige Wahrnehmung und inhaltliche, übergreifende Zusammenarbeit in Teilen verloren gegangen. Es kommt dadurch bei gleichen Aufgaben in verschiedenen Referaten (z.B. Gratulationsschreiben an Pastor/in zur Geburt eines Kindes) zu personenabhängigen Einzellösungen. In diesen Fällen wäre eine Zusammenarbeit sinnvoll und wünschenswert. Dadurch werden die Bedürfnisse aller Beteiligten deutlicher und Prozesse könnten ggf. vereinheitlicht werden, so dass insgesamt strukturierter gearbeitet wird.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Frau Arnke wird beauftragt, im Rahmen der Prozessaufnahme auf Verzahnungsmöglichkeiten zu achten und diese zu fördern.

- **Vorteile der Bürostruktur in die Abteilungsstruktur überführen**

Die Gruppe hat zunächst einen Vergleich der beiden Verwaltungsstrukturen vorgenommen (s.u.). Anschließend wurde Herr Michaelis zu einem Termin eingeladen, um über die damalige Bürostruktur zu berichten und Fragen zu beantworten.

Frau Arnke hat anschließend mit Herrn Michaelis und Herrn Meyer einen ersten Vorschlag erarbeitet und der Arbeitsgruppe vorgestellt.

Vorschlag der Arbeitsgruppe: Es wird ein zusätzlicher Stellenanteil für eine Assistenz der Abteilungsleitung geschaffen. In kleineren



Abteilungen (2,4,5) übernimmt eine Person diese Aufgabe, in den übrigen Abteilungen 2 Personen, unter denen die Referate der Abteilung aufgeteilt werden. Folgende Aufgaben sind denkbar:

- Pflege des Geschäftsverteilungsplans
- Urlaubs- und Vertretungsplan
- Genehmigung AIDA
- Überwachung der Abwesenheitsnotizen (E-Mail, Telefon, Tür)
- Personalentwicklung in der Abteilung im Blick behalten
- Organisation der Dienstgemeinschaft (Geburtstage, Dienstjubiläen, Ausflüge)
- Vernetzung und Informationsaustausch untereinander

Referat 13 wird mit der Umsetzung beauftragt.

Vergleich Positiv

Bürostruktur

- Büroleiter sind zuständig für administrative Aufgaben
- Gute Vernetzung der Büroleiter untereinander, regelmäßige Austauschrunden
- Protokolle der Büroleiterrunde wurden den Sachbearbeitenden zur Verfügung gestellt werden
- Guter Überblick über aktuelle Themen aufgrund regelmäßiger Sitzungen
- Aufstiegsmöglichkeit der Büroleiter zum Referenten

Abteilungsstruktur

- (vermeintlich) klare Zuständigkeiten
- Weitgehende Entlastung des Kollegs von operativen Aufgaben und Einzelfällen
- Konzentrierte Kommunikation und mehr Zeit für Leitung
- Entscheidungen liegen in der Regel in den Abteilungen
- Kollegium entscheidet nur bei politischen, strategischen und anderen grundsätzlichen Angelegenheiten



Vergleich Negativ

Bürostruktur

- Zeitintensive Einzelfallberatung, die bis ins Kolleg geht
- Komplizierte Kommunikation und dadurch notwendige hohe Sitzungsfrequenz
- Komplizierte Struktur und daraus resultierende Mitzeichnungen
- Lange Bearbeitungszeiten
- Trennung von Fach- und Dienstaufsicht
- Führung von Jahresgesprächen ist schwierig
- Personalsteuerung nur im Einvernehmen mit den Büroleitungen möglich
- Zuordnung der Mitarbeitenden zu mehreren (bis zu 12) Dezernaten

Arbeitsgruppe Kirchenverwaltung QUER denken, 12.4.2019

Abteilungsstruktur

- Mangelhafte Kommunikation zwischen den Abteilungen
- Kaum Informationsaustausch zwischen den Abteilungen / Referaten
- Vereinzelt Zuordnung von Mitarbeitenden zu mehreren Abteilungen / Referaten
- Hohe Anfälligkeit des Systems bei Abwesenheitsvertretung

- **Aufstiegsmöglichkeit vom gehobenen in den höheren Dienst.**
Dieses Thema wurde im Zusammenhang mit den übrigen Diskussionen identifiziert.
Bislang sind im Haus die Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeitenden sehr begrenzt. Oft ist das Ende der Karriereleiter bereits mit Anfang 40 erreicht. Dies führt häufig zu Frustrationen bei den Mitarbeitenden, was sich in hohem Krankenstand oder Dienst nach Vorschrift niederschlägt.
Vorschlag der Arbeitsgruppe: Es sollten für die Mitarbeitenden, die Interesse an Karriere in der kirchlichen Verwaltung haben, Aufstiegsmöglichkeiten entwickelt werden, die nach oben offen sind (mindestens bis Referentenebene). Es wird vermutet, dass das neue Führungskräfteentwicklungskonzept in diese Richtung geht.
- **Neustrukturierung der Hausmitteilungen**
Viele Mitarbeitende lesen die Hausmitteilungen, die z.T. wichtige Informationen enthalten, nicht mehr. Das liegt unter anderem daran, dass über die Hausmitteilungen alle Informationen an die Mitarbeitenden verteilt werden – vom Pflanzenverkauf über neue Dienstanweisungen bis zur Feuerschutzübung.



Vorschlag der Arbeitsgruppe: Referat 13 soll gebeten werden, ein neues Informations-Verteilkonzept zu entwickeln, aus dem auf den ersten Blick die Wichtigkeit des Inhalts sichtbar wird. Alternativen zur E-Mail sollen dabei berücksichtigt werden.

- **Bessere Fehlerkultur**

Viele Mitarbeitende bleiben gerne auf gewohnten Arbeitsplätzen, weil sie durch die angeeigneten Routinen besonders effektiv und fehlerfrei arbeiten können. Bei der Einarbeitung in Neues besteht die Sorge, dass eine Überforderung eintritt und dadurch mehr Fehler produziert werden. Vorschlag der Arbeitsgruppe: Es wird durch Vorgesetzte toleriert, dass bei der Übernahme neuer Aufgaben Fehler produziert werden. Fehler werden als Teil des Entwicklungsprozesses gesehen. „Aus Fehlern lernt man.“

Mitarbeitende sollen motiviert werden, sich (bei ihren Vorgesetzten oder Kollegen) Hilfe zu holen.

Papierverbrauch reduzieren

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sehen verschiedene Möglichkeiten, den trotz DMS erheblichen Papierverbrauch im Haus zu reduzieren und so ökologisch sinnvoll zu arbeiten und zudem Kosten zu sparen.

- **Änderung der Rechtsvorschriften bei Rundverfügungen und Mitteilungen**

Dadurch wäre ein völliger Verzicht auf Papierversand möglich. Bereits in die Wege geleitet ist, dass die Rundverfügungen und Mitteilungen demnächst nur noch 1-fach in die Gemeinden übersandt werden. Dadurch wird bereits ein erheblicher Teil Papier eingespart werden können.

- **Abschaffung der Arbeitsplatzdrucker und bei Druckauftrag Eingabe der Kostenstelle (analog zur Handhabung im DW)**

Durch die längeren Wege werden sicherlich nur noch die Unterlagen ausgedruckt, die tatsächlich in Papier benötigt werden.

- **Abgabe von Papier nur nach Angabe der Kostenstelle**

Dies ist alternativ zu dem o.g. Vorschlag zu sehen, wenn die Arbeitsplatzdrucker erhalten bleiben sollen.

- **Mehr Unterlagen digital zur Verfügung stellen**

Bereits jetzt findet ein Austausch von Personalakten mit der NKVK digital statt. Weitere Anwendungsmöglichkeiten sind denkbar. Frau Arnke steht dazu für Auskünfte bereit.

Der Ausdruck des Haushaltsplans für alle Mitarbeitenden ist überflüssig.



Es reicht z.B. im Abteilungssekretariat ein Belegexemplar vorzuhalten.
Der digitale Haushaltsplan steht bereits heute im LKA-Infobrett.

- **Einführung von Session bei der Landessynode**

Dies ist für die 26. Landessynode bereits in Planung und soll in der Novemberversammlung beschlossen werden.

Fazit

Alle Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen des Landeskirchenamtes sollten sich als ein Team mit verschiedenen Aufgaben und Kompetenzen verstehen. Dies ist die Voraussetzung für die Umsetzung der meisten der oben genannten Vorschläge.

Alle Mitarbeitenden müssen sich mit den Werten des Landeskirchenamtes und den Veränderungen im Landeskirchenamt identifizieren. Sie müssen die ihnen zugedachte Rolle (Ich bin Teil des Ganzen und denke darum für andere Arbeitsbereiche mit.) übernehmen und mitverantworten. Und die Vorgesetzten müssen diese Einstellung vorleben.

Die Arbeitsgruppe „Kirchenverwaltung QUER denken“ möchte diesen Prozess gerne weiterverfolgen und unterstützen. Sie bittet daher darum, sich auch nach dem Jahr der Freiräume weiter treffen zu dürfen.

Für die Arbeitsgruppe,
Sabine Arnke

Regelmäßig Teilnehmende:

Herr Allerkamp
Frau Arnke
Frau Brombach
Frau Gerstenkorn
Frau A. Herzog
Herr Pfahlert
Frau Struß
Herr Trodler
Frau Volkhardt

Mitdenkende:

Frau Gärtner
Frau Golz
Herr Dr. Kröger
Frau Zöllner