

**Der Evaluierungsbericht zur Neuordnung  
des Finanzausgleichs in der  
Ev.-luth. Landeskirche Hannovers**

**Ein „fremder“ Blick  
aus der Sicht der Organisationsentwicklung**

**Hans Herzer, Organisationsentwicklung und Beratung  
Loccum, 28. Januar 2010**

## Vorbemerkung und Legende

- ◆ Dieses Symbol steht nachfolgend für Informationen, die aus dem Bericht entnommen bzw. von den Auftraggebern gegeben wurden.
- ◆ Der vorliegende Evaluierungsbericht wurde mit dem „fremden Blick“ eines Beraters gelesen, der sich „von außen“ mit den Strukturen und Planungsprozessen der ev. Landeskirche Hannovers vertraut gemacht hat.
  
- ▶ Dieses Symbol steht nachfolgend für Kommentare mit Anmerkungen, Fragen oder Vorschlägen.
- ▶ In die Kommentare sind Annahmen, Wertungen, Erfahrungen und Erkenntnisse der Organisationsentwicklung eingeflossen.

## Herausforderungen

- ◆ **Mit den Auswirkungen des demografischen Wandels umgehen. Es gibt konzeptionelle Anforderungen bei Rückgang der Einnahmen und damit der Verteilungsspielräume. Den notwendigen Wandel gestalten mit unterschiedlichen Traditionen.**
- ◆ **Strukturelle Veränderungen in den Regionen: Wenige Ballungsräume wachsen, zugleich „ausgedünnte“ Flächen. Sicherung der Flächendeckung und der Qualität an Leistung und Strukturen.**
- ▶ **Der Kontext ändert sich erheblich. Blick in die Zukunft: Wie ist die Situation in 4 Jahren oder in 10 Jahren. Erforderlich erscheint eine strategisch-konzeptionelle Ausrichtung und eine darauf bezogene Planung.**

## Schritte der Neuordnung des Finanzausgleichs

- ◆ 2006: Verabschiedung Finanzausgleichsgesetz
  - ◆ 2007: Planungswerte und Ausgangsdaten
  - ◆ 2007: Zuweisungsplanwerte festgesetzt
  - ◆ 2007 ff: Information und Beteiligung der Führungskräfte
  - ◆ 2008: Entwürfe der Stellenrahmenpläne zur Vorprüfung
  - ◆ 2009: Arbeitshilfen ins Intranet
  - ◆ 2009: Prüfung der Stellenrahmenpläne und der Konzepte. Genehmigung.
  - ◆ Ende 09: Evaluierung
- ▶ **Nachvollziehbare Schritte. Wirkt solide eingeführt. Was fehlt?**

## Evaluierungsauftrag

- ◆ **Ziele:**

- a. Auswertung der 1. Planungsrunde**
- b. Bewertung: Was hat sich bewährt? Was nicht?**
- c. Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung**

- ◆ **Einschränkung:**

**Die Umsetzungsprozesse, die Auswirkungen und das Berichtswesen konnten noch nicht evaluiert werden.**

- ▶ **Der Evaluierungsbericht konzentriert sich auf die inhaltlichen Aspekte der Neuordnung des Finanzausgleichs. Der Einführungsprozess selbst wurde weniger stark reflektiert.**

## Quellen der Evaluierung

- ◆ **Auswertung der Stellenrahmenpläne**
  - ◆ **Auswertung der Finanzsatzungen**
  - ◆ **Auswertung von Zusammenschlüssen**
  - ◆ **Auswertung einer Befragung in den Kirchenkreisen**
  - ◆ **Auswertung von Gesprächen (Beobachtungen)**
- 
- ▶ **Für den Evaluierungsbericht wurden vielfältige Daten und Quellen ausgewertet. Welche Quelle hätte man noch nutzen können? Ist die jeweilige Perspektive der Gemeinden, der Angestellten und der Ehrenamtlichen schon ausreichend mit berücksichtigt?**

## Der Evaluierungsbericht

- ◆ **Vorbemerkungen**
  - ◆ **Der Verlauf des Planungsprozesses**
  - ◆ **Ergebnisse der Evaluierung**
  - ◆ **Vorschläge zur Fortentwicklung des Finanzausgleichs**
- 
- ▶ **Der Bericht fasst die Ergebnisse der Auswertungen differenziert zusammen, bewertet diese und formuliert auf diesem Hintergrund Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung. Der Bericht erscheint sehr detailgenau.**
  - ▶ **Die wesentlichen Ergebnisse könnten zugespitzt werden (5 Kernbotschaften).**

## Ergebnisse der Evaluierung

- ◆ Die Notwendigkeit der Veränderung wird anerkannt. „Die Neuordnung des Finanzausgleichs hat sich im Grundsatz bewährt.“ Mentalitätswandel wurde eingeleitet.
- ◆ Das Planungsverfahren wird akzeptiert. Die Arbeitshilfen sind hilfreich und nützlich. Sie könnten ggf. kürzer sein. Die Stellenpläne bewegen sich im definierten Rahmen.
- ◆ Die konzeptionelle Orientierung an Grundstandards wird getragen. Manchmal mangelt es noch an einer inhaltlich-konzeptionell begründeten Planung.
- ▶ Wo liegen nun die Probleme? Liegen sie in der konzeptionellen Begründung der Planung, liegen sie im Planungsaufwand, in der Umsetzung oder gibt es grundsätzlicheren Klärungsbedarf?
- ▶ Verteilungskonflikte werden im Bericht wenig thematisiert.



# Grundstandards

## ◆ Steuerungselement Grundstandards

- ◆ Instrumente der (weichen) Steuerung
- ◆ Grundstandards statt Vorgaben für Stellenpläne
- ◆ Grundstandards sollen die Konzeptentwicklung anregen, die Qualität sichern
- ◆ und die inhaltliche Auseinandersetzung anregen

## ◆ Grundstandards werden erlebt

- ◆ als Orientierungshilfe und Impulsgeber
- ◆ aber auch als verdeckte Einflussnahme durch die Landeskirche

▶ **Die Rolle und der Stellenwert der Grundstandards sollten noch genauer geklärt und kommuniziert werden. Was tun, wenn nicht (mehr) alles abgedeckt werden kann? Grundsätzlicher stellt sich die Frage: Welche anderen Verfahren der Qualitätssicherung sind bekannt und denkbar? (Bsp. ArtSet)**

# Strategie

## ◆ Strategieentwicklung ...

- ◆ hat einen Zeithorizont von mehreren Jahren. Beispiel: 4-Jahres-Planung.
- ◆ nimmt Bezug auf übergreifende Leitbilder und Werte, die langfristig gelten.
- ◆ realisiert sich in operativen (realisierbaren) Zielen, in Projekten und Maßnahmen.
- ◆ braucht Orientierung „von oben“ und Beteiligung „von unten“.

## ◆ Strategieentwicklung findet statt

- ◆ durch die Landeskirche, in den Kirchenkreisen und in Gemeinden
- ◆ im Dialog, im Austausch von Sichtweisen und Anliegen
- ◆ durch Hauptamtliche und Ehrenamtliche

- ▶ **Strategieentwicklung „im Gegenstromverfahren“ scheint dringend erforderlich. Insbesondere unter den Voraussetzungen anspruchsvoller Grundstandards (Ziele) und begrenzter Ressourcen braucht es tragfähige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse.**

## Schritte der Strategieentwicklung

- ◆ **Umfeldanalysen und Diagnosen**
  - ◆ **Herausforderungen und Stärken in der bisherigen Arbeit**
  - ◆ **Kompetenzen der Haupt- und Ehrenamtlichen**
  - ◆ **Entwicklungsbedarf, Ziele und Prioritäten**
  - ◆ **Projekte, Maßnahmen und Umsetzungsschritte**
  - ◆ **Konsequenzen für die Personal- und Finanzplanung**
- ▶ **In die Strategieentwicklung sollten möglichst viele Stakeholder einbezogen werden. Nicht alle können mit gleichem Gewicht beteiligt werden. Die Führung geht voran und verantwortet Prozesse. PE und OE unterstützen die Prozesse.**

## Mentalitätswandel

- ◆ **Eine Kernaussage des Evaluierungsberichts: Ein Mentalitätswandel ist erforderlich, damit eine erweiterte Eigenverantwortung wahrgenommen wird.**

**Die Landeskirche will inhaltlich orientieren und Standards sichern. Sie will in ihrer Steuerungsrolle auch loslassen. Die Kirchenkreise und Gemeinden können ihre konzeptionelle Verantwortung selbständiger ausfüllen und abstimmen.**

- ▶ **Ein Mentalitätswandel - in Verbindung mit strukturellen Veränderungen und notwendigen Abstimmungsprozessen zwischen den Gliederungen - braucht Zeit und Unterstützung.**
- ▶ **Es braucht auch Beteiligung, Rückkopplung, Reflexion und Beratung, um zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen. Dann kann eine strategische Neuausrichtung gelingen.**

## Strategieentwicklung und Beratung

- ◆ **Aus dem Evaluierungsbericht geht hervor, dass Beratung durch das Landeskirchenamt, Fachberatungsstellen und andere Ämter wahrgenommen wurde.**
- ◆ **Offen bleibt, in welcher Form und in welchem Umfang diese Beratung genutzt wurde. Offen bleibt auch, ob und in welchen Fällen eine Prozessberatung (z. B. Gemeindeberatung) in Anspruch genommen wurde.**
  
- ▶ **Grundsätzlich müssen wir aber davon ausgehen, dass in Strategieentwicklungsprozessen und in der Einführung neuer komplexer Planungsprozesse Beratung durch „Dritte“ sinnvoll und vielfach auch erforderlich ist. Qualifizierung von Fach- und Führungskräften ist sinnvoll, reicht aber vielfach nicht aus.**

## Beratungsangebote

- ◆ Landeskirchenamt

- ◆ Kreiskirchenämter

- ◆ Fachberatungsstellen

- ◆ Gemeindeberatung

- ◆ Visitationen

- ◆ ...

- ▶ In der Regel braucht es eine Verknüpfung von Fachberatung und Prozessberatung. Sinnvoll ist vielfach kollegiale Beratung. Hilfreich sind (extern) moderierte Klausuren und Workshops.

- ▶ Eine Dienstleistung des Landeskirchenamtes könnte vielleicht auch in der Klärung von Beratungsaufträgen liegen.

## Allgemeine OE-Ideen zur Weiterentwicklung

- ▶ **Qualifizierung von Führungskräften (Hauptamtliche und Ehrenamtliche)**
- ▶ **Beteiligungsprozesse in der Erstellung der Planung und in der Umsetzung der Ergebnisse. Das „bürgerschaftliche Engagement“ bei der Erstellung der Finanzplanung stärken.**
- ▶ **Prioritäten setzen und Projekte zu strategischen Schwerpunkten unter Einbeziehung von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen.**
- ▶ **Rückkopplungs- und Kommunikationsprozesse zwischen den Ebenen ggf. ausbauen.**
- ▶ **Interne Beratungsangebote nutzen und in ein Gesamtangebot integrieren. Clearing von Aufträgen und von Beratung.**

## **Umsetzungsunterstützung**

- a. Beratendes Controlling (auch in Verbindung mit Visitationen)**
- b. Fonds zur Förderung der Konsolidierung, der Reorganisation, der Kooperation und der Erschließung neuer Felder.**
- c. Bedarfsbezogene Fachberatung, Prozessberatung und Vermittlung von Beratern.**
- d. Qualifizierung von Führungskräften zur strategischen Planung, zum Finanzausgleich und zum Veränderungsmanagement**
- e. Personelle Einzelmaßnahmen (einschließlich Personalentwicklung)**
- f. Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung**
- etc.**



## Erfolgsfaktoren

- ◆ **Führungskräfte beteiligen andere hauptamtliche Mitarbeiter/innen und Ehrenamtliche der Entscheidungsgremien an der Planung. Verantwortung wird geteilt.**
- ◆ **Es gibt strategische Konzepte der Führungskräfte, der Mitarbeiter/innen und der Ehrenamtlichen, die für die Umsetzung der Planung mit verantwortlich sind. Sie wissen, wohin sie wollen.**
- ◆ **Die die Personalplanung und Finanzplanung wird in Verbindung mit der konzeptionelle Planung, fortlaufend überprüft. Umsetzungsprojekte und Veränderungsprozesse werden ernsthaft realisiert, besprochen und überprüft.**
- ◆ **Es findet ein permanenter Lern- und Entwicklungsprozess statt, der durch die Planungs- und Qualitätssicherungsprozesse unterstützt wird. (Beitrag zur lernenden Organisation)**

## Vorschläge für weitere Tagungen

- ▶ **A. Tagung zur „wertschätzenden Erkundung“ von Good Practice Beispielen,**

**z. B. Verbindung der konzeptionell-inhaltlichen Planung mit der Finanz- und Personalplanung**

**oder**

**z. B. zu gelungenen Kooperationsprozessen, deren Erfolgsvoraussetzung und Erfolgsbedingungen**

- ▶ **B. Tagung zum Austausch mit anderen Organisationen, die ähnlich wie die Landeskirche Hannover strukturiert sind (dezentrale Strukturen, Hauptamtliche/Ehrenamtliche etc.)**

**z. B. mit anderen Landeskirchen, der kath. Kirche, Parteien, Gewerkschaften, dem Roten Kreuz.**

**Herzlichen Dank für Ihr Interesse  
an einem „fremden Blick“ aus der Sicht der  
Organisationsentwicklung.**

**Ich wünsche Ihnen ein gutes Gelingen.**

**Hans Herzer**

**Rhönstr. 125  
60385 Frankfurt am Main**

**[hans.herzer@t-online.de](mailto:hans.herzer@t-online.de)**

**069-457227**