



## Strategische Planung

Bericht in der Sitzung der 16. Landessynode am **30. November 2023**

Sehr geehrte Frau Präsidentin,  
hohe Synode,

in Abstimmung mit Herrn Landesbischof Gohl und dem Kollegium stelle ich Ihnen den strategischen Bericht des Oberkirchenrats 2023 vor, dessen Eckpunkte im Rahmen der Klausurtagung des Kollegiums erarbeitet wurden.

### 1. Kritische Rückschau

Auch dieser Bericht schließt an die vergangenen strategischen Berichte an, nimmt aber besonders die sich abzeichnenden Herausforderungen in den Blick, die sich durch die sich schneller als erwartet ändernden Rahmenbedingungen als prioritär herausgestellt haben. Im letzten Bericht war dies bereits unter dem Stichwort 'Zeitenwende' thematisiert worden. Aufgrund dessen war die Anpassung der Strategie, der Organisation, des Führungsverständnisses und der Arbeitskultur ins Auge gefasst worden (Reset auf 4 Ebenen).

*Problematisiert worden war die zu hohe Zahl der Projekte, die kaum mehr bearbeitet werden können. Herausgearbeitet wurde die Besinnung auf den Grundauftrag der Kirche. Außerdem erfolgte die Überprüfung der strategischen Zielsetzungen anhand der vielfältigen biblischen Hoffnungsbilder. Verlassen wir uns zu sehr auf unsere schwindenden eigenen Kräfte? Rechnen wir mit Gottes Wirken und Gottes Zusage und spürt man das der Kirche an? Sind wir glaubhaft Hoffnungsgemeinschaft oder lassen wir uns von apokalyptischen Bildern anstecken und verlieren unsere Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft in verzweifelterm Aktivismus?*

*Die Überprüfung der strategischen Ziele erfolgte vor dem Hintergrund des Eindrucks einer immer weniger planbaren Zukunft.*

*Das vergangene Jahr hat uns gelehrt, dass wir damit nicht falsch lagen. Erinnerung sei an den Satz von Hartmut Rosa: „Kirche ist der Versuch, das Unverfügbare zu organisieren“.*

*Die Strategie ergibt sich somit weniger aus kirchlichen Positionspapieren, sondern entwickelt sich gleichsam von unten. Sie kann mitunter aus der Folge von bestimmten ausgewählten Entscheidungen herausgelesen werden.*

Der strategische Bericht sollte künftig stärker an den Elementen:

- kritische Rückschau
- Bestandssichtung
- Akzeptanz dessen, was als gegeben vorfindlich ist (Kairos)
- Hoffnungsaussagen und Vertrauen

- Ableitung von Prognosen und Planungen aus diesem Lernprozess abgeleitet werden.

Der nachfolgende Bericht ist korrespondierend mit dem Bericht des Landesbischofs zu verstehen. Im Bericht des Direktors werden deshalb schwerpunktmäßig die Zielsetzungen der Organisation behandelt. Beide Berichte beziehen sich jedoch aufeinander.

## 2. Bestandssichtung

An den 8 Organisationszielen (siehe strategischer Bericht 2022) wurde vergangenes Jahr weitergearbeitet. Zu einzelnen Punkten (Zielstellenplan und Verwaltungsstrukturreform, Strukturstellenplan, Umgang mit sexualisierter Gewalt) werden gesonderte Zwischenberichte gegeben.

*Die Zielsetzung die **Kommunikation zwischen Oberkirchenrat und Synode zu verbessern (1)** wurde weiterverfolgt. Die Arbeit der Koordinationsgruppe der Öffentlichkeitsarbeit wurde fortgesetzt. Im Zuge dessen konnten alle noch offenen Synodalanträge mittlerweile als erledigt erklärt werden. Zusammen mit der badischen Landeskirche wurde ein Schwerpunkt bei der Finanzkommunikation gesetzt (<https://www.kirchensteuer-wirkt.de>), der auch EKD weit aufgegriffen wurde. Eine Vielzahl von Landeskirchen hat das Konzept übernommen. Der Impuls der beiden Landeskirchen hat überdies dazu geführt, dass nun auch die Öffentlichkeitsarbeit der EKD nach Schwerpunkten geordnet und unter den Landeskirchen koordiniert werden soll. Entsprechende Konzepte sind auf EKD-Ebene in Vorbereitung.*

*Dennoch bleibt diese Zielsetzung eine Daueraufgabe. Rückschläge müssen thematisiert werden, damit eine nachhaltige Verbesserung erreicht werden kann. Der steigende Finanz- und Umsetzungsdruck wirkt mitunter kontraproduktiv.*

*Die **generationengerechte und nachhaltige Finanzplanung (2)** wird vom Finanzdezernat weiterverfolgt und strebt das Ziel eines ausgeglichenen Haushalts bis 2027 an. Die derzeitige und fortgesetzte Entnahme erheblicher Rücklagemittel zum Haushaltsausgleich ist nur übergangsweise möglich. Sie ermöglicht einen Zeitkorridor, den Haushaltsausgleich zu erreichen.*

*Der Fachkräftemangel stellt die zentrale Herausforderung für die Funktionsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung dar. Deshalb müssen die angestoßenen Reformvorhaben zügig umgesetzt werden, um weiterhin als **attraktiver Arbeitgeber (3)** auch in den nichttheologischen Arbeitsfeldern wahrgenommen zu werden. Schritte zur Arbeitsentlastung sind notwendig und der dringend notwendige Bürokratieabbau muss trotz aller hier bestehenden Schwierigkeiten angegangen werden (siehe hierzu unten Prognosen und Planungen).*

*Die Zielsetzung der **Sicherung der Symbolkraft unserer kirchlichen Gebäude (4)** steht in engem Zusammenhang mit dem **Ziel klimaneutral (5)** zu werden. Mehr als 2/3 der landeskirchlich verursachten Treibhausgase werden durch unsere nahezu 6.000 Immobilien verursacht. Das Dezernat 8 hat das letzte Jahr vor dem Inkrafttreten des Klimaschutzgesetzes aktiv genutzt und ohne neues Projekt - also aus der Linie heraus - den neuen Prozess unter der Überschrift „Oikos“ entwickelt. Mit Oikos werden nun nahezu alle kirchengemeindlichen Immobilien sowohl im Hinblick auf Ihren baulichen Zustand wie auch auf deren Treibhausgasausstoß untersucht. Durch das so entstehende Gebäude- und Klimacockpit werden die Gremien der Kirchenbezirke vor Ort befähigt zu entscheiden, welche Immobilien auch noch langfristig weiter aus Kirchensteuermitteln finanziert*

werden können und welche anderweitig finanziert werden müssen. Damit soll ein aktiver Beitrag zur Erreichung der Netto-Treibhausgasneutralität bis ins Jahr 2040 erreicht werden. Dabei spielt auch die Ausstattung der Kirchendächer mit Photovoltaik eine wichtige Rolle als Beitrag zur Kompensation von Treibhausgasen. Hierzu wird es eine enge Zusammenarbeit mit dem kirchlich ökumenischen Energieversorger KSE (<https://www.kse-energie.de/ueber-kse/projekte>) geben. Auch ist das Dezernat 8 in einem fruchtbaren Austausch mit dem Landesamt für Denkmalpflege, um auch auf denkmalgeschützten Kirchen entsprechende PV- Anlagen genehmigt zu bekommen. Nun gilt es einmal mehr nach dem Leitspruch von Gustav Werner zu handeln: „Was nicht zur Tat wird, hat keinen Wert!“

An der **Umsetzung der digitalen Roadmap (6)** wird im Zuge der neu konzipierten Linienarbeit weitergearbeitet. Die Zielsetzung eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts ist nach dem Ende der akuten Coronakrise gut vorangekommen. Der einheitliche Newsdesk ist umgesetzt und die dazu notwendigen baulichen Veränderungen im Medienhaus sind abgeschlossen. Die Arbeitsgruppe Koordination Öffentlichkeitsarbeit wird hierüber kontinuierlich informiert. Der Kulturwandel, ohne den die Digitalisierung ihr Potenzial nicht entfalten kann, wird im Rahmen des Sachgebiets Veränderungsmanagement & Neues Arbeiten im Oberkirchenrat weiterverfolgt. Der zum Jahreswechsel 2024/2025 angestrebte Umzug in das neue Dienstgebäude stellt eine große Chance dar, diesen Kulturwandel zu befördern. Das Changemanagement hat deshalb strukturell im Dezernat 5 eine stärkere Betonung erfahren.

Daneben bleibt das „Forum Digitalisierung“ Treiber des Kulturwandels in allen Bereichen der Landeskirche (zum Kulturwandel siehe unten Planungen und Prognosen).

„**Die Überarbeitung der Finanzsystematik des landeskirchlichen Haushalts (7)** hat mit der Umstellung auf den Doppelhaushalt und den ersten doppischen Haushalt einen wichtigen Meilenstein genommen. Für die ersten Jahresabschlüsse 2021 und 2022 bedurfte es großer Anstrengungen in allen Dezernaten. Die Umstellung von der jährlichen Haushaltsplanung auf den Doppelhaushalt wird bereits als deutliche Entlastung wahrgenommen und war für die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Dezernat 7 wichtig. Weitere mutige Schritte des Bürokratieabbaus (Vereinfachung des Haushaltsrechts, Übertragbarkeit von Haushaltsresten, vereinfachte Maßnahmenplanung) müssen aber konsequent folgen (siehe unten Bürokratieabbau)“.

Schließlich wird auch das Ziel, den **Servicecharakter der Verwaltung zu optimieren (8)**, als stetige Herausforderung fortbestehen. Da gibt es Licht und Schatten und das Ziel ist noch keineswegs erreicht. Der umzusetzende Stellenabbau wirkt erschwerend, da dieser nur umsetzbar ist, wenn Aufgaben anders wahrgenommen werden oder entfallen. Dabei kann es auch um bisherige Serviceaufgaben gehen. Umso wichtiger sind die Schritte, die im Zusammenhang mit dem Bürokratieabbau geplant sind. Es bedarf einer kritischen Überprüfung der Genehmigungsvorbehalte und damit einhergehend einer dezentraleren Entscheidungs- und Verantwortungskultur (siehe unten „Bürokratieabbau“).

Der laufende Prozess zur **Erstellung einer Bildungsgesamtplanung (9)** steht unter dem Motto: „Bilden.Begeistern.Bewegen“. Es handelt sich um einen hochkomplexen Steuerungsprozess und deshalb macht ein vorab definiertes statisches Konzept als Ausgangspunkt bzw. Endpunkt keinen Sinn. Aktuell haben alle landeskirchlichen Bildungseinrichtungen selbstständig mit dem dafür eigens entwickelten Organisationstool „Profilsegel“ eine Ist-Analyse durchgeführt. 8 Auftragspakete zur Weiterarbeit wurden identifiziert und auf die Zeitschiene gesetzt. In einer zweiten Prozesslinie wurde mit außerkirchlichen Bildungspartnern weitergearbeitet.

*Daraus wurde ein Modell zur weiteren bzw. neuen vernetzten Zusammenarbeit entwickelt, das nun themenbezogen zur Anwendung kommt.*

*Auf folgende Veranstaltungen sei hingewiesen:*

- 27.10.23 „Guter Ganzttag 2026“ mit dem Schwerpunkt „Ganzttag vom Kind her denken!“
- 21.10.24 Fachtag „Kinder in die Mitte! I.“ – Elementar-religiöse Sozialisation: Kita/Eltern/Familienzentren
- 08.11.2025: „Kinder in die Mitte! II.“ – Fachtag zur Vernetzung in der Arbeit mit und für Kinder
- in Planung: Klimaschutz als Bildungsauftrag.

*Bei der dritten Prozesslinie geht es um die Neustruktur von „Werke und Dienste“: in einem Beteiligungsprozess wird aus den versäulten Einheiten LEF, LAGEB, LAGES, EFW und EMNW mit dem Dach EAEW eine neue Organisation herausgebildet unter gleichzeitiger Umsetzung von Stellenreduktionsvorgaben und der Integration neuer Aufgabenfelder, die aus den Projekten in die Linie zu überführen sind (z.B. intergeneratives Lernen, Kompetenzzentrum Familie, Herausforderung Digitalität/KI). Bis Mitte 2024 soll in der neuen Struktur gearbeitet werden können.*

*Perspektive(n):*

*Am 22.02.2024 ist das Bildungsforum im Hospitalhof/Stuttgart geplant, ein Präsentations- und Scharnier Format, um anschließend mit regionalen Moderationsformaten in die Fläche der Landeskirche zu gehen. Parallel wird die gesamte Bildungslandschaft in der Landeskirche erhoben mit ihren vielfältigen Angeboten, Zielgruppen und Themenfeldern und auf [www.futorum.net](http://www.futorum.net) präsentiert. Hier ist auch der gesamte Prozessstand samt Konzeption, Perspektiven und Veranstaltungen abgebildet. Ein moderner Bildungsgesamtplan, der auf aktuelle Herausforderungen, Geschehnisse und Zielgruppen reagieren kann und wird.*

### **3. Kairos, was ist vorfindlich ?**

a) Wovon ist auszugehen?

Ein strategischer Bericht muss versuchen einen Blick auf die Herausforderungen der kommenden 5 Jahre zu werfen. Deswegen hat sich das Kollegium intensiv mit den absehbaren Herausforderungen der kommenden 5 Jahre befasst.

Vor uns liegt ein nicht einfacher Anpassungsweg, da mittelfristig das Ziel eines wieder ausgeglichenen Haushalts erreicht werden muss, um weiterhin Handlungsspielräume für kirchenleitendes Handeln zu eröffnen. Das heißt konkret, dass finanziell aufwändige Programme zum Kirchenaufbau, mit der zu hinterfragenden Zielsetzung, den derzeitigen Trend des Mitgliederverlustes aufzuhalten oder gar umzukehren, nicht anstehen. Ebenso können weitere große Reformprojekte wegen ausgelasteter Personalressourcen nicht aufgelegt werden, bevor die bestehenden und zu priorisierenden Projekte abgearbeitet sind.

Das betrifft insbesondere die Projekte Verwaltungsstrukturreform, Neues Finanzwesen, Umsetzung Klimaschutzgesetz, Fertigstellung und Umzug in das neue Dienstgebäude.

Die Herausforderungen zur Anpassung der Infrastruktur sind so dringlich, dass es allein aus finanziellen Gründen notwendiger Strukturanpassungen bedarf. Im Raum steht aber auch die Klärung grundsätzlicher Fragen zur künftigen Gestalt der Kirche, die öffentlich diskutiert werden,

aber auch intern innerhalb unserer Landeskirche bereits thematisiert sind. (vgl. *Kirche, Gemeinde und Pfarrdienst neu denken*).

Die Notwendigkeit der Anpassung der Infrastruktur kann nicht nur mit dem fiskalischen Druck begründet werden, da eine naheliegende Reaktion darauf sein könnte, die finanziellen Einnahmen der Kirche substanziell zu erhöhen. Unabhängig davon, ob dieser Ansatz erfolgversprechend ist, denn er hat bislang noch nirgendwo in trendumkehrender Weise funktioniert, stellt sich die Frage, ob solcherlei Bemühungen dem Auftrag der Kirche dienen. Verwiesen sei auf die letzten beiden strategischen Berichte, in denen die Klärung des kirchlichen Auftrags ausführlich behandelt wurde.

Neben dem Anpassungsdruck aus Finanzgründen bestehen weitere Gründe, die es nahelegen, die derzeitige strukturelle Aufstellung der Kirche zu hinterfragen.

So ist der **Mitgliederverlust nicht auf mangelnde Investitionen in inhaltliche Programme zum Kirchenaufbau zurückzuführen**. Die Austrittszahlen sind in allen Gliedkirchen unabhängig von der Auflage oder dem Umfang solcher Programme vergleichbar hoch. Der eigentliche Trend, der neben der Kirche annähernd alle Institutionen betrifft, ist nicht durch zusätzliche Projekte und Programme (Investitionen) zu stoppen.

Der oft bemühte und aus der Wirtschaft entlehnte Satz, dass „gerade in der Krise investiert werden muss“, ist nicht direkt auf die Kirche anwendbar und, soweit er nur fiskalisch verstanden wird, falsch. Das Kollegium ist sich einig. Wir werden nicht gegen den Trend wachsen. Darauf müssen wir uns einstellen. Alles andere wäre Pfeifen im Wald.

Das bedeutet, dass der Trend nüchtern realisiert und angenommen werden muss, um die richtigen Schlüsse für die künftige Gestalt der Kirche daraus ziehen zu können. (siehe auch Strategische Berichte 2021 und 2022). Dies darf und muss nicht in einer depressiven Grundhaltung erfolgen.

## b) Herausforderungen

Das Kollegium hat die äußeren Herausforderungen (Mitgliederentwicklung, abnehmende Finanzkraft der Kirche, abnehmende Akzeptanz des Finanzierungssystems Kirchensteuer und die Forderung nach einer Ablösung der Staatsleistungen) in den Blick genommen und als zentrale strategische Herausforderung benannt. Erforderlich ist eine weitere Reduzierung der Belastungen aus dem Gebäudebestand der Landeskirche, wie auch der Kirchengemeinden.

Mittlerweile wurden im Oberkirchenrat in allen Dezernaten Workshops zur Aufgabenkritik und mit der Zielsetzung der Identifikation von 155 KW-Vermerken durchgeführt, um auch im Personalbereich die dringend notwendigen Einsparungen umzusetzen. An dieser Stelle wird auf den Zwischenbericht zum Strukturstellenplan und den Bericht zum Nachtragshaushalt verwiesen. Zuwachsende Aufgaben, bspw. betreffend Anerkennungsleistungen für Betroffene sexualisierter Gewalt in Kirche und Diakonie, müssen unabhängig von diesen Sparzwängen bewältigt werden und stellen eine zusätzliche Herausforderung dar, das Ziel des ausgeglichenen Haushalts bis spätestens 2027 zu erreichen.

Maßnahmen zur Mitgliederbindung und zur Mitgliedergewinnung sind wichtig und werden auch weiterhin ausgebaut und entwickelt, z.B. (<https://www.kirchensteuer-wirkt.de/>).

Der Trend zum Kirchenaustritt bzw. der Mitgliederschwund wird dadurch allein aber nicht zu brechen sein. Die Freiburger Studie erweist sich als realistisch. Die prognostizierten Entwicklungen

treten sogar früher ein als erwartet. (<https://www.ekd.de/projektion2060-die-freiburger-studie-kirchenmitgliedschaft-68205.htm>).

Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung <https://kmu.ekd.de> liefert weitere wichtige Erkenntnisse. Ein Hauptproblem stellt die von Generation zu Generation zunehmend nachlassende Religiosität dar, die mit einer großen Reformervorstellung der Kirchenmitglieder verbunden ist. Ermutigend ist, dass wahrgenommen wird, dass sich die Kirche in die richtige Richtung bewegt.

Die Landeskirche muss sich auf die absehbaren Folgen einstellen, ihre Ausgaben spürbar verringern und notwendige Vorkehrungen treffen, damit künftige Generationen trotzdem handlungsfähig bleiben. Wir brauchen eine übergreifende Verständigung, dass wir nur das Geld ausgeben, das wir haben bzw. dessen Ausgabe nicht zu steigenden Lasten nachfolgender Generationen führt.

Dabei ist in den Blick zu nehmen, welche Herausforderungen trotz knapper werdender Ressourcen angegangen werden müssen:

- Der zu große, nicht mehr finanzierbare Gebäudebestand zwingt (bereits ohne die ehrgeizigen Klimaziele) zum Handeln (s.o).
- Das Klimaschutzgesetz erzeugt zusätzlichen Investitionsdruck und zwingt zum Handeln.
- Der **Fachkräftemangel** zwingt zum Handeln. In vielen öffentlichen Verwaltungen sind hunderte von Stellen bereits jetzt unbesetzt. Laut aktueller Studien fehlen im Jahr 2030 mehr als 1 Million Fachkräfte im öffentlichen Sektor in Deutschland, was bedeuten würde, dass ein Fünftel der Stellen vakant wäre. Der Staat wäre dann schlimmstenfalls nicht mehr fähig, einige seiner Kernaufgaben zu erfüllen.

**„Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann.“**

Volker Halsch, Staatssekretär a. D. und Senior Advisor PwC und Strategy& Deutschland

Das Problem wird auch die kirchlichen Arbeitsfelder und insbesondere die Verwaltung betreffen. Reagiert werden kann in einem begrenzten Umfang bspw. mit einem guten Employer Branding, das derzeit in Arbeit ist. Da dies allein nicht ausreichen wird, kommt der Aufgabenkritik und einer Überprüfung bürokratischer Prozesse die entscheidende Rolle zu.

Denkbare Maßnahmen zielen dabei auf zweierlei ab:

Zum einen muss versucht werden, tatsächlich mehr Menschen für eine Arbeit in der Kirchenverwaltung und in den anderen kirchlichen Aufgabenfeldern zu gewinnen, zum anderen muss das vorhandene Personal zielgerichteter und besser eingesetzt werden. Letzteres betrifft vor allem die Überprüfung unserer Prozesse, die Zahl und Häufigkeit von Gremiensitzungen und die Notwendigkeit der Teilnahme an Gremiensitzungen. Die Teilnahme mehrerer Personen der gleichen Arbeitseinheit an Gremiensitzungen können wir uns nicht mehr leisten, d.h. wir müssen schlicht auch über den Personalbedarf nachdenken bzw. diesen reduzieren. Dies erfolgt unter anderem durch verstärkte Digitalisierung im Verwaltungsbereich. Um Mitarbeitende zu halten, sollten wir auch über einen sorgsamen und wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden nachdenken. Wertschätzender Umgang miteinander ist ein Thema innerhalb der gesamten Landeskirche und keine Einbahnstraße. Sie betrifft den Umgang zwischen den Ebenen und

zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen und umgekehrt. Wir brauchen einander mehr denn je. Wir sind noch nicht dort, wo wir hinwollen, sollten aber dieses Ziel beständig weiterverfolgen.

- Der Umgang mit sexualisierter Gewalt auch in der Kirche stellt eine weitere zentrale Herausforderung dar. Es gilt die verlorene Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen und auf das fortbestehende gesellschaftliche Problem hinzuweisen, denn sexualisierte Gewalt gibt es nicht nur in der Kirche. <https://www.aufarbeitungskommission.de/mediathek/sexualisierte-gewalt-und-sexueller-kindesmissbrauch-im-kontext-des-sports/>

Die Kirche kann sich in die öffentliche Diskussion nur dann einbringen, wenn sie die eigenen Hausaufgaben gemacht hat. Transparente Aufarbeitung ist dazu der wichtigste Schlüssel neben einer wirksamen Prävention und einer schonungslosen Identifikation von Strukturen, die sexualisierte Gewalt im kirchlichen Raum begünstigen. Mit der sog. Auf! Studie wurde ein erster Schritt mittlerweile gegangen.

Sie werden darüber im Verlauf der Synodaltagung noch ausführlich informiert werden. Hier an dieser Stelle nur der Hinweis: Die Auf! Studie hat – und das ist ihre Besonderheit – zwei Teile. Zum einen ging es um die historische Aufarbeitung von Übergriffen, von sexualisierter Gewalt und Grenzverletzungen durch Dr. Alfred Zechnall im Bereich der Vorbereitung auf das Landexamen und dem Hymnus-Chor. In diesem Teil wurden Strategien eruiert, aber auch der zeitgeschichtliche Hintergrund und vor allem die Netzwerkstrukturen (im Bereich der elk-wue bzw. des Pietismus) herausgearbeitet. Im zweiten Teil der Studie wurden die damals betroffenen Einrichtungen, also die Seminare Maulbronn und Blaubeuren, der Hymnus-Chor und das Jugendwerk mit ihren aktuellen Schutzkonzepten und -prozessen untersucht und evaluiert.

Zu diesem Themenfeld gehört auch die Frage der Anerkennungs- und Unterstützungsleistungen. Konsens besteht, dass diese einheitlich geregelt werden, aber die betroffenen Menschen im Focus bleiben müssen. Die Landeskirche wird sich deshalb den Regelungsvorschlägen auf EKD-Ebene uneingeschränkt anschließen und wird im Kontakt mit den Betroffenen zu ihrer institutionellen Verantwortung für die betroffenen Menschen stehen. Vor kurzem hat dazu ein Forum mit den Betroffenen stattgefunden und wir sind mit einem guten Ergebnis auseinandergegangen.

Dazu müssen entsprechende Haushaltsmittel für die Vergangenheit und für die Zukunft zur Verfügung gestellt bzw. eingeplant werden, auch wenn dies den Einspardruck an anderer Stelle vergrößert. Sexualisierte Gewalt kann durch strukturelle Maßnahmen und Prävention entgegengewirkt werden, sie wird aber nicht verschwinden.

#### **4. Hoffnungsaussagen und Vertrauen**

Das Kollegium hat sich mit Fragen der programmatischen Ausrichtung der Kirche befasst. Die Ausrichtung als Volkskirche wird z.T. hinterfragt.

*(Siehe Jörg Lauster in Zeitzeichen: „Das Zeitalter der Volkskirche ist vorbei. Doch die Zukunft des europäischen Christentums hängt nicht an Einfluss und Besitz.“ Ein Plädoyer gegen die Kirchendepression.)*

**Die mitunter geübte Kritik an der Volkskirche greift zu kurz.**

Der Abgesang auf die Volkskirche ist so alt wie die Denkfigur. Wichtig erscheint, die wesentlichen Merkmale so herauszuarbeiten, dass Volkskirche nicht rein quantitativ verstanden wird, sondern als Haltung angenommen und akzeptiert wird. Wir sind als württembergische Landeskirche nicht Klientelkirche, auch wenn diese Vorstellung viele Befürworter\*innen hat.

„Wenn alle so ticken wie ich, dann wäre die Gemeinschaft vollkommen.“ – so denken durchaus viele.

Das Gegenteil ist der Fall: Als Kirche sind wir an „alle Welt“ gewiesen und dürfen uns nicht darauf kaprizieren, religiöse Sonderwelten zu errichten.

### **Das Modell der Volkskirche steht und fällt deshalb nicht mit der Frage, ob sich eine gesellschaftliche Mehrheit zur Kirche bekennt oder nicht.**

Wir verbinden mit einer so verstandenen Ausrichtung als Volkskirche weder das Klammern an Besitz oder Einfluss noch eine obrigkeitliche Ausrichtung, die die Kirche in früheren Zeiten geprägt hat. **Wir möchten den Weg des Wandels gehen**, wir werden mit dem Wegfall von Einfluss und Besitz umgehen und gehen bereits damit um. Wir haben davor keine Angst, denn der kirchliche Auftrag, so wie wir ihn in den letzten Berichten definiert haben, hängt davon nicht ab. Wir möchten unser Angebot weiterhin programmatisch und bewusst volkscirchlich schärfen und sehen die derzeit dafür notwendigen Schritte nicht als Mangel. Vielmehr sind wir zuversichtlich, aus diesem Prozess klarer und gestärkt hervorgehen zu können, wenn wir mutige Entscheidungen treffen. Und ja, wir werden Ballast abwerfen und abwerfen müssen, um im Bild von Herrn Lauster zu bleiben und wir können trotzdem oder vielleicht gerade deshalb an Profil gewinnen.

Wichtig wird sein, dass in Erfüllung des kirchlichen Auftrags darauf geachtet wird, dass die **Hoffnungsgemeinschaft Kirche** spürbar und erlebbar wird. Die Hoffnungsgemeinschaft hängt nicht vom Kirchensteuereingang und der Anzahl der daraus finanzierbaren Arbeitsfelder oder Immobilien ab; das wissen wir eigentlich alle. **Kirche ist reformierbar**. Sie wird sich aktuell schneller als vielleicht in den strukturell ruhigeren Jahren wandeln. Kirche von heute unterscheidet sich eklatant von der Kirche vor 20 Jahren und wird sich in weiteren 20 Jahren noch dynamischer verändert haben. Es ist kirchenleitende Aufgabe, diesen Prozess als Hoffnungsgemeinschaft und mit Zuversicht zu begleiten.

Wie sieht diese Gestaltungsaufgabe aus?

Dazu möchte ich aus dem Papier „**Kirche ,Gemeinde und Pfarrdienst neu denken**“ zitieren:

*„Weder „die Kirchenleitung“ noch „die Gemeindeleitung“ können ein eindeutiges, einfach umzusetzendes Leitbild für die künftige Gestalt von Kirche und Gemeinde entwickeln - und **sollten der Versuchung widerstehen, ein solches Leitbild vorzugeben. Leitungsaufgabe ist vielmehr, den Rahmen zur Verfügung zu stellen und Freiräume zu ermöglichen**, damit Kirche auf möglichst allen Ebenen, in den Kirchengemeinden und -bezirken, in den kirchlichen Werken und diakonischen Einrichtungen, von der Zukunft her gedacht und gestaltet werden kann.*

*Von der Zukunft her gedacht, stellt sich die Frage: Was ist Gottes Weg für uns? Anders gefragt: Wie können wir dem Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums auch in Zukunft gerecht werden? Was beschäftigt die Menschen in unseren jeweiligen Sozialräumen? Welche Relevanz hat das Evangelium für sie? Und wie können wir ihnen dienen? Wie können wir mit unseren*

*begrenzten Möglichkeiten **dem Evangelium so Ausdruck verleihen, dass es als frohe und frohmachende Botschaft erkennbar und erlebbar wird?***

*Letzten Endes wird es bei der Bewältigung der Herausforderungen, mit denen Kirche, Gemeinde und Pfarrdienst konfrontiert sind, auf die Haltung ankommen, mit der wir uns diesen Herausforderungen stellen. Dazu gehört, dass wir Trauer über verlorenes Terrain und verpasste Chancen zulassen und auf Schuldzuweisungen verzichten. Und dann die Trauer hinter uns lassen, uns für Gottes Wirken öffnen, uns am Hoffnungsüberschuss des Glaubens orientieren und so die notwendigen Veränderungen und neuen Chancen fröhlich bejahen **und „Kirche als Hoffnungsgemeinschaft“ (Landesbischof Ernst-Wilhelm Gohl) zukunftsorientiert gestalten.“***

## **5. Ableitung von Prognosen und Planungen aus diesem Lernprozess**

Wie aber können wir den Rahmen zur Verfügung stellen und Freiräume ermöglichen, damit Kirche auf möglichst allen Ebenen, in den Kirchengemeinden und -bezirken, in den kirchlichen Werken und diakonischen Einrichtungen, von der Zukunft her gedacht und gestaltet werden kann?

Dieser Bericht befasst sich schwerpunktmäßig mit den strukturellen und organisatorischen Fragestellungen, die das Erreichen dieser Zielsetzung erschweren. Das Kollegium hat sich auf zentrale Punkte verständigt, die nunmehr fokussiert angegangen werden sollen, damit bestehende Hemmnisse und Blockaden abgebaut werden.

### **(1) Entbürokratisierung**

Bereits im letzten strategischen Bericht wurde das drängende Thema Verwaltungsvereinfachung und Bürokratieabbau angesprochen.

Mittlerweile besteht gesamtgesellschaftlich große Einigkeit, dass die überbordende Bürokratie ein großes Problem darstellt, das geeignet ist unseren Staat zu lähmen. Als Kirche sind wir davon auch betroffen. Diese Lähmung droht in Zeiten, in denen uns viel Beweglichkeit abgefordert wird. Der Fachkräftemangel verschärft diese Problemlage.

In wenigen Jahren wird das aktuelle System nicht mehr administrierbar sein, das wird dieser Tage an vielen Stellen deutlich - auch bei uns.

Das Thema Bürokratieabbau wurde nun auch prominent von der Politik aufgegriffen. In Ulm hat kürzlich auf Initiative der IHK eine Kundgebung stattgefunden, in der auf schnelleren Bürokratieabbau gedrängt wurde. Der Vorsitzende der Bundesgeschäftsführung des Mittelstandsverbandes BVMW, Christoph Ahlhaus, drängt auf eine schnellere Entbürokratisierung in Deutschland.

Für viele Stimmen zitiere ich den **Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts Prof. Dr. Stephan Harbarth aus seiner Festrede beim Festakt zum Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober 2023:**

*„(...) Die lange Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren ist nur ein Symptom eines grundsätzlicheren Befunds.*

**Unser Staat muss deshalb tradierte Handlungsmuster selbstkritisch überprüfen und anpassen, er muss lernen, seine Komplexität zu begrenzen und zu reduzieren. Er muss – auf allen Ebenen – besser, schneller, vor allem lösungsorientierter werden.**

*Die Handlungs- und Leistungsfähigkeit unseres Staates ist Grundvoraussetzung für das **Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in unsere Ordnung**, für den sozialen Zusammenhalt in unserem Land. (...) Auch der handlungs- und leistungsfähige Staat bleibt – um ein Zweites hervorzuheben – **angewiesen auf private Initiative, auf persönliches Engagement** (...). Der freiheitliche Staat bedarf immer von Neuem der **Selbstvergewisserung, ob er die individuellen Freiräume so gestaltet, dass die Menschen ihre Gaben zum Wohl aller entfalten können**: ihre Talente, ihren Ideenreichtum, ihren Fleiß, ihr Engagement in der Zivilgesellschaft. Gerade **in Zeiten epochaler Herausforderungen kommt es darauf an, dass der Staat den Menschen etwas zutraut und die Menschen sich selbst auch**. Denn große Herausforderungen lassen sich ohne die breite Mobilisierung und **nachdrückliche Entfaltung individueller Potentiale nicht bewältigen** – (...)*

Das Kollegium hat sich als Schwerpunkt mit dem Thema auf seiner Klausur befasst und stimmt dem Befund zu. **Es besteht Handlungsbedarf.**

Es darf aber nicht bei Schlagworten und wolkigen Erklärungen bleiben. Der Satz, der OKR solle weniger konsistorial sein hilft bspw. nicht weiter, denn unsere Kirche ist konsistorial verfasst. Nach gründlicher Befassung mit dem Thema, was auch die Anhörung von Experten beinhaltete, soll ein sehr pragmatischer Ansatz verfolgt werden.

Das Kollegium möchte ab sofort folgende Eckpunkte zum Bürokratieabbau ganz konkret verfolgen:

- Digitalisierung der Verwaltung fortsetzen (Prozesse digital aufsetzen und nicht analoge Prozesse digitalisieren)  
Digitalstrategie „Going to the Market“ - auf Vorhandenes zurückgreifen statt neu programmieren.
- Welche Entscheidungen müssen zwingend in Gremien getroffen werden?  
Zahl und Besetzung der Gremien überprüfen
- Pragmatische Umsetzung hat Vorrang  
Mut bei Gestaltung und Umsetzung fordern  
Risikoorientiert statt kontrollorientiert (Stichproben statt zu viel prophylaktische Kontrolle)  
Kulturänderung befördern. Mehr Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen.
- Prozesse überprüfen und einfacher gestalten  
Beteiligungsprozesse reduzieren
- Subsidiaritätslandkarte erstellen, mehr dezentrale Entscheidungen zulassen
- Vertrauen stärken - Misstrauen abbauen
- Doppelstrukturen konsequent abbauen
- Keine „unnötige Professionalität“
- Improvisation als Teil der Problembewältigung zulassen
- Kooperation fördern
- Entscheidungen treffen!
- Einen Anwalt der Verwaltungsvereinfachung etablieren
- Keine Normen - Kontroll - Kommission

Das Kollegium hat bereits viele konkrete Vorschläge identifiziert, die nun im Einzelnen überprüft werden.

Eine erste Erkenntnis aus der Befassung war, dass bürokratische Vorgänge ganz konkret identifiziert werden müssen, um tatsächlich in die Umsetzung zu kommen und dass das auch gelingen kann. Diese Vorschläge werden in den kommenden Monaten bearbeitet bzw. vorgelegt, soweit die Zuständigkeiten es vorsehen oder eine Abstimmung oder Information sinnvoll ist.

Aufgefallen ist, dass im Vergleich zum Staat aber auch zu anderen Landeskirchen, sich die Regelungsdichte in unserer Landeskirche noch in Grenzen hält.

In heutigen Gesetzen (auch in unserer Landeskirche) stehen allerdings Lenkungsinteressen immer stärker im Vordergrund. Der Trend geht vom Rahmen zur Lenkung, z.B. Klimaschutzgesetz. Das führt zu Regelungs- und Kontrollaufwand und im Ergebnis zu Bürokratie. Es handelt sich um einen Zielkonflikt, der kritisch in den Blick genommen werden muss.

Wo ist Lenkung wirklich notwendig und wo reicht ein gesetzter Rahmen?

Daneben gibt es in den Gesetzen einen Trend zur Einzelfallgerechtigkeit, was ebenfalls bürokratietreibend wirkt. Auch darauf sollten wir gemeinsam achten.

Die kritische Überprüfung unserer Gremien ist ein Schlüssel zum Bürokratieabbau. Setzen unsere Gremien die richtigen Impulse zu den aktuell zu bewältigenden Fragestellungen? Dazu möchte der Oberkirchenrat konkrete Vorschläge unterbreiten. Brauchen wir im Gegenzug nicht mehr „ad-hoc Gruppen“, zusammengestellt zu akut anstehenden Fragen und mit „eingebauter Auflösungsautomatik“?

**Zusammenfassend** lässt sich aus der Befassung des Kollegiums mit der Thematik sagen: Wir brauchen den Willen, dass sich die Verwaltung selbstkritisch ständig überprüft, nüchtern und ohne Entbürokratisierungspathos. Das beinhaltet bspw. die Prüfung der Genehmigungsvorbehalte. Dazu muss eine Befassung mit der Begrenzung der Vertretungsmacht erfolgen, was auch zu einer Zumutung (Verantwortungszuwachs) an die Vertretenen führt, den es dann auszuhalten gilt.

Insgesamt muss prozess- und adressatenorientierter gedacht werden. Wir schlagen mehr Risiko- und weniger Kontrollorientierung vor. Und wir sind auch bereits auf dem Weg (Doppelhaushalt, Gremienüberprüfung, Aufgabenkritik, Verwaltungsreform), auch wenn der Weg dahin teils steinig ist. Wir brauchen Mut und Durchhaltevermögen und dürfen nicht zu schnell einknicken. Das ist in den letzten Jahren in unserem Land und auch bei uns viel zu oft geschehen. Das heißt, wir dürfen die Probleme nicht mit der Denkweise zu lösen versuchen, durch die diese Probleme entstanden sind!

**Entscheidend ist:**

Bürokratieabbau betrifft nicht nur den OKR. Wir werden nur etwas erreichen, wenn die gesamte Landeskirche bereit ist, die oben beschriebenen Ansätze zu verfolgen. Es muss Konsens darüber bestehen, dass Regelungen, die erhöhten Verwaltungsaufwand erforderlich machen, beständig zur Überprüfung vorlegt werden dürfen, mit der Zielsetzung, einen weniger verwaltungsintensiven Lösungsansatz anstelle des bürokratischen Ansatzes zu verfolgen. Dies muss ein legitimer Begründungsgrund für eine Regelungsänderung sein.

Wir müssen uns einig darüber sein, dass im Rahmen der Verwaltungspraxis, das einfache und pragmatische Verfahren Vorrang hat. Lösungsansätze contra Legem („lassen wir doch das Gesetz mal außen vor“) sind damit ausdrücklich nicht gemeint. Die Verwaltung arbeitet weiterhin gesetzeskonform.

Es muss identifiziert werden, welche Entscheidungen vor Ort und dezentral getroffen werden können. Wo immer das möglich erscheint, soll es als Handlungsmaxime umgesetzt werden. Das bedingt eine Verschiebung der Verantwortung für getroffene Entscheidungen inklusive der Finanzverantwortung. Entscheiden und andere finanziell binden - das kann es sicherlich nicht sein. An der dazu notwendigen Verantwortungs- und Fehlerkultur muss weitergearbeitet werden.

Die Dichte und Regelungstiefe kirchlicher Vorschriften bedarf der Überprüfung und im Ergebnis einer Reduktion.

- Was muss wirklich geregelt werden?
- Welche Ermessensspielräume werden der Verwaltung eröffnet, damit die Handlungsfähigkeit und Entscheidungsgeschwindigkeit erhöht werden kann?
- Welche Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte brauchen wir wirklich?
- Wie sieht es mit gegenseitigem Vertrauen und Arbeitsteiligkeit zwischen unseren Ebenen aus?
- Muss in den Pfarrhausrichtlinien tatsächlich die Anzahl der Steckdosen in einem Raum geregelt, genehmigt und kontrolliert werden?

Natürlich ist jeder für Entbürokratisierung, aber es wird Zumutungen auf allen Ebenen geben müssen, wenn wir nicht an dieser Aufgabe scheitern wollen. Der Synode kommt im Rahmen ihrer Gesetzgebungs-kompetenz eine Schlüsselrolle zu. Ohne ihr entschlossenes Mitwirken wird Entbürokratisierung nicht umsetzbar sein.

Ich meine, wir müssen Erfolg haben.

Unser externer Referent auf dem Konvent Dr. Fritz Jaeckel ([https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz\\_Jaeckel](https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz_Jaeckel)) hat uns ermuntert als Körperschaft mit Gesetzgebungskompetenz das Thema richtungsweisend anzugehen, dort wo wir es selbst in der Hand haben.

Zitat: „Sie brauchen dazu Mut, Mut und Mut!“

## (2) Arbeitskultur

Die Arbeitskultur ist ein entscheidender Faktor, ob und wie die anstehenden Herausforderungen, vor allem auch das wachsende Problem des Fachkräftemangels gut bewältigt werden kann. Arbeitskultur hat verschiedenen Facetten. Eine gute Arbeitskultur trägt dazu bei, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Dies war und ist eine der strategischen Zielsetzungen, die in den letzten Berichten angesprochen wurden. Auch nach Einschätzung des Kollegiums ist eine tragfähige Grundlage und Kultur, wie Zusammenarbeit erfolgt, von Bedeutung.

Eng korrespondierend mit der angestrebten Entbürokratisierung ist das Thema Arbeitskultur und die Frage, wie wir unsere Arbeitsprozesse und Arbeitsweisen entlastender gestalten können.

### (2.1) Kultur der Zusammenarbeit

Wertschätzende Kommunikation:

Festzustellen ist, dass die Formen der Zusammenarbeit in der Landeskirche verbessert werden können.

Es gibt zwischen den jeweiligen Ebenen der Landeskirche (Kirchengemeindliche Leitungsebene / kirchenbezirkliche bzw. mittlere Leitungsebene und der Leitungsebene der kirchenleitenden

Verfassungsorgane) vielfach gelungene Zusammenarbeit. Aber es gibt auch Störungen bis hin zu gegenseitigen Kränkungerfahrungen. Darüber müssen wir noch besser ins Gespräch kommen und deshalb ist die Thematik im Hinblick auf die vor der Landeskirche liegenden Herausforderungen anzusprechen. Im Vordergrund steht dabei unser eigener und gegenseitiger Umgang mit unserer wichtigsten und künftig sehr viel knapper werdenden Ressource: den Menschen, die haupt- und ehrenamtlich für unsere Kirche arbeiten.

In Bearbeitung der schwierigen und auch konflikträchtigen Anpassungsthemen, zu denen wir Entscheidungen treffen müssen, muss in den oft kontroversen Debatten darauf geachtet werden, wie miteinander kommuniziert wird. Denn dies prägt die Arbeitskultur und ist deshalb entscheidend dafür, ob künftig Menschen dafür gewonnen werden können für die Kirche haupt- oder ehrenamtlich zu arbeiten.

- Eine Beobachtung:

Mir fällt in den letzten Monaten rund um die unumgänglichen Prioritätensetzungen teilweise eine Rhetorik auf, die man eher in einer Kriegsberichtserstattung vermuten möchte. Da werden Arbeitsfelder oder Immobilien „plattgemacht“, „ausgelöscht“ oder Bildungseinrichtungen „zerstört“. Darin liegt ein impliziter Vorwurf an diejenigen, die diese Prozesse im Rahmen ihrer Zuständigkeit bearbeiten. Jedenfalls weiß ich aus Gesprächen, dass es als persönlicher Vorwurf wahrgenommen wird. Wir sollten alle gemeinsam darauf achten, dass dies nicht der Umgangston wird, mit dem wir schwierige Kürzungsdebatten in unserer Kirche führen, sonst wird sich dies unweigerlich in der Fluktuationsquote negativ bemerkbar machen.

- Zur Serviceorientierung:

Niemand, der bspw. eine Genehmigung versagen muss, ist allein deshalb nicht serviceorientiert. Wir haben auf den Ebenen unterschiedliche Aufgaben. Im OKR gehört dazu auch der Gesetzesvollzug und die Prüfung von genehmigungspflichtigen Sachverhalten. Wir nehmen aber ernst, dass dabei Transparenz gewahrt sein muss und dass es Verbesserungspotential gibt. So sollte auch bei Genehmigungsvorgängen Augenhöhe gewahrt sein. Dies ist gerade in solchen Prozessen vor allem eine kommunikative Herausforderung, denn hinsichtlich der Frage, wer am Ende im Vollzug unserer Gesetze genehmigt oder nicht, ist der Begriff der Augenhöhe irreführend.

Der Oberkirchenrat arbeitet beratend aber auch gesetzessvollziehend, serviceorientiert und zugleich hoheitlich und sein Agieren muss konsistent erfolgen. Dabei darf nicht der Eindruck entstehen, nicht am Gegenüber und dessen Einschätzung interessiert zu sein. Wir müssen interessierter aneinander sein, uns besser zuhören und alle Ebenen müssen vermeiden sich auf Kosten des anderen zu profilieren. All dies sind Beobachtungen, die das Kollegium gemacht hat. Der OKR schließt sich ausdrücklich mit ein und wird das Thema im Rahmen von Onboarding-Prozessen und Fortbildungen im Blick behalten.

(2.2) Entlastungspotential nutzen:

Daneben muss unter dem Stichwort Arbeitskultur die Frage der Arbeitsbelastung in einem durch digitale Kommunikation geprägten Arbeitsalltag überprüft werden. Digitale Kommunikationskanäle führen zu einer enormen Beschleunigung der Arbeitsvorgänge. Anfragen kommen schneller und unentgrenzt rund um die Uhr. Damit entgrenzt sich auch die Arbeitszeit. Homeoffice und mobiles Arbeiten erlauben einerseits den Arbeitsprozess zu entzerren, bergen aber gleichzeitig die Gefahr totaler Entgrenzung. Viele Unternehmen versuchen mittlerweile durch klare Regelungen gegenzusteuern (z.B. E-Mail-Knigge).

Als kirchlicher Arbeitgeber müssen wir uns damit ebenfalls befassen. Auch hier wird es nicht genügen, dies nur auf der Arbeitsebene des Oberkirchenrats zu tun. Das würde in der Landeskirche nicht verstanden werden. Wir sollten diese Diskussion vielmehr landeskirchenweit führen.

Haben wir überzogene Erwartungen aneinander? Kontrollieren wir uns (in und zwischen den Ebenen der Landeskirche) unausgesprochen ständig gegenseitig und rechtfertigen uns mit inzident ausgesprochenen Nachweisen von dienstlicher Dauerpräsenz?

Mit diesem Thema müssen wir uns schon aus Gründen der Fachkräftegewinnung auseinandersetzen. Es stellt sich aber auch inhaltlich die Frage, ob wir in einer solchen Haltung wirklich gute Arbeit leisten. Dies gilt auf allen Arbeits- und Leitungsebenen unserer Kirche. Ein Arbeiten im Hamsterrad, getrieben von einem Projekt zum nächsten, wirkt wenig überzeugend nach außen, denn man wird es uns anmerken, wenn wir gehetzt und getrieben wirken, immer zwei Schritte auf einmal machend, oder kaum mehr zuhören können. Es wird aber auch unsere Arbeit und unsere Entscheidungen nach innen und für unsere Kirche negativ beeinflussen. Im vergangenen Bericht wurde bereits die objektiv zu hohe Zahl gleichzeitiger Projekte kritisch angemerkt. Die Überlastungsanzeigen auf allen Ebenen sollten Anlass zu einer kritischen Überprüfung sein, es sind Symptome eines Problems, die nicht ignoriert werden dürfen.

Der Satz: „*Führen heißt: Arbeiten Sie nicht so hart!*“ - klingt in unseren Ohren provokant und ist wohl auch so gemeint. Er sollte aber ernsthaft auf seinen Wahrheitsgehalt überprüft werden. Wir möchten an das Thema herangehen und Ergebnisse erarbeiten, die wir zur Diskussion stellen möchten.

## **6. Zusammenfassung:**

Dieser Bericht richtet sich an den im letzten Bericht herausgearbeiteten Kriterien aus:

- kritische Rückschau
- Bestandssichtung
- Akzeptanz dessen, was als gegeben vorfindlich ist (Kairos)
- Hoffnungsaussagen und Vertrauen
- Ableitung von Prognosen und Planungen aus diesem Lernprozess.

Er konzentriert sich auf Überlegungen zur Struktur und versucht konkrete Antworten auf die identifizierten Fragestellungen und Herausforderungen zu geben. Auf diese gilt es sich einzustellen, falsche Leitbilder und unrealistische Zielsetzungen werden benannt und sollen nicht weiterverfolgt werden.

Der vorliegende Bericht ist zusammen mit dem Bericht des Landesbischofs zu lesen, vermeidet Dopplungen, steht aber nicht bezugslos daneben.

Die beschlossenen Stellenkürzungen und der auf uns zukommende Fachkräftemangel erfordern neues Denken und eine ernsthafte Überprüfung der Arbeitsprozesse (Aufgabenkritik). Daraus und aus den Anforderungen künftigen Arbeitens, das durch zunehmende Digitalität, mobiles Arbeiten, Entgrenzung der Arbeitszeiten und die Beschleunigung der Arbeitstaktung geprägt ist, erwächst die Notwendigkeit, die Frage der Arbeitskultur in den Blick zu nehmen.

Das gesamtgesellschaftlich identifizierte Problem einer nicht mehr zu administrierenden Bürokratie betrifft auch die Kirche und wird auf allen Ebenen thematisiert. Das Problem soll angegangen werden. Dies kann nur in möglichst konkreten und gut durchdachten Schritten erfolgen und wird nur gelingen, wenn es gelingt, einen landeskirchenweiten Konsens darüber herzustellen, dass alle Akteure zu konstruktiven Beiträgen aufgefordert sind und die Lösung des Problems nicht auf andere wegdelegiert werden kann. Das erfordert grundsätzliches Umdenken und die Erkenntnis, dass eine Lösung nicht mit dem Denken erreicht wird, das zu dem Problem geführt hat.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.