



Strategische Planung

Bericht in der Sitzung der 15. Landessynode am **27. November 2017**

Sehr geehrte Frau Präsidentin,
Hohe Synode,
sehr geehrte Damen und Herren,

der letzte Bericht war zur 15. Landessynode am 21. November 2016 von Herrn Landesbischof Dr. h. c. July eingebracht worden. Nun haben wir beide uns darauf verständigt, den Bericht für den Evangelischen Oberkirchenrat künftig gemeinsam als Vorstand einzubringen.

A. Erläuternde Überlegungen:

Bereits zum letzten Bericht hatte Herr Landesbischof Dr. h. c. July ausgeführt, dass es dem Kollegium in der Fortentwicklung des Prozesses einer strategischen Planung der Landeskirche wichtig war, Komplexität zu verringern.

Infolgedessen kam das Kollegium überein, sich auf insgesamt fünf Jahresziele zu konzentrieren, die der Landessynode sodann im Herbst 2016 von Herrn Landesbischof Dr. h. c. July vorgestellt wurden.

- Diese Ziele standen unter der **Vision**: „Unterwegs in das Land, das Gott uns zeigen will – Evangelisch in Württemberg (Vision Kirche 2030), aus der sich die **strategischen Ziele** der Landeskirche (2014 bis 2018) ableiten:
 1. **Zukunftsfähige Strukturen für die Landeskirche.**
 2. **Die Landeskirche entfaltet auch in einer digitalen Welt Relevanz für das Leben von Menschen und ist in der digitalen Welt präsent.**
 3. **Steigerung der Attraktivität als Dienstgeber (Pfarrdienst, Diakonat, Religionspädagogen, Verwaltungsmitarbeitende).**
 4. **Die Landeskirche ist in der Öffentlichkeit präsent und spricht Menschen mit ihrem Angebot an.**
 5. **Die Landeskirche lebt eine Willkommenskultur, die Menschen zum Glauben einlädt.**
 6. **Gelebter Glaube zeigt sich in diakonischem Wirken.**
 7. **Die Landeskirche ist ein verlässlicher Bildungspartner.**
- Die Vision wiederum leitet sich aus dem **unveränderlichen Auftrag der Kirche** ab, das Evangelium zu verkündigen.

Das Kollegium hat sich nunmehr dazu entschlossen, an dieser Vision und den daraus abgeleiteten Zielen konsequent weiterzuarbeiten und zunächst keine neuen oder weiteren strategischen Ziele und Jahresziele zu formulieren.

Dies schien auch vor dem Hintergrund der Kontinuität und des personellen Wechsels im Direktorat sinnvoll.

Dabei spielte in den Diskussionen auch immer wieder die Frage eine Rolle, ob es dem kirchlichen Auftrag bzw. dem Wesen der Kirche entspricht, überhaupt strategische Ziele zu formulieren.

Strategische Planung und kirchlicher Auftrag stehen entgegen einer vielfach vertretenen Meinung in keinem Widerspruch zueinander. Zwar gibt es Grenzen der verfügbaren und messbaren Planung, deren man sich bewusst sein muss, um Fehlsteuerungen zu vermeiden. Wenn strategische Planung aber dem kirchlichen Auftrag dient, allen Menschen Gottes Heil anzusagen, so löst sich der scheinbare Widerspruch auf. Deshalb bedarf jede Festlegung oder Fortschreibung strategischer Ziele der Rückbindung an die formulierte Vision unserer Landeskirche.

Davon abgesehen, soll am eingeschlagenen Weg einer Vereinfachung und Reduzierung der strategischen Ziele und der Konkretisierung in Jahreszielen festgehalten werden:

1. Der eingeschlagene Weg verringert Komplexitäten, ermöglicht klare Prioritätensetzung und schafft die Voraussetzung, Dinge konsequent zu Ende zu bringen und abzuarbeiten.

- **Strategische Ziele müssen nachhaltig und erkennbar wirken.**

Strategische Ziele, die innerhalb kurzer Zeiträume geändert werden, und nur kurze Halbwertszeiten aufweisen, können nur schwer Wirkungen in der Landeskirche entfalten.

- **Strategische Ziele müssen Prioritätensetzungen enthalten.**

Es wurde als problematisch erkannt, dass eine kurzfristige Änderung oder Erweiterung der strategischen Ziele im Bestreben möglichst die Gesamtheit der Landeskirche mit ihren vielfältigen Aufgaben, Diensten und Einrichtungen abzubilden, das Ziel strategischer Konzentration auf Schwerpunkte gerade nicht fördert. Die Fülle der landeskirchlichen Aufgabenfelder wird zunächst und vorwiegend durch die sogenannte Linienarbeit des Evangelischen Oberkirchenrates abgebildet und findet ihren Niederschlag im Haushaltsplan und der Maßnahmenplanung der Landeskirche, die der Landessynode zur Beschlussfassung vorliegen.

Im Rahmen der strategischen Planung soll eine überschaubare Zahl an Schwerpunktsetzungen getroffen werden, auf die für einen zu definierenden Zeitraum ein besonderes Augenmerk, ggf. verstärkte finanzielle oder personelle Ressourcen verwendet werden.

Das Kollegium hat deshalb an die Festlegungen zur Herbstsynode 2016 angeknüpft und das Verfahren verstetigt und weiterentwickelt.

Das Kollegium hat sich um diese Zielsetzung zu unterstreichen, mit der zu verwendenden Terminologie befasst, da die Bezeichnung als „Jahresziel“ zu kurz gegriffen erschien. Dieser Hinweis war bereits im Bericht zur Herbstsynode 2016 gegeben worden. Eine Evaluation der Umsetzungsstände der Jahresziele ergab, dass es sich in keinem Fall um Zielsetzungen gehandelt hat, die einfach innerhalb eines Jahres abzuarbeiten waren.

Sehr deutlich wird dies am Jahresziel „In der Wertedebatte Präsenz zeigen“. Hier bestand große Übereinstimmung, dass diese Zielsetzung mit einer größeren Zeitdauer verfolgt werden muss, um nachhaltige Wirkung in die Gesellschaft hinein und für die Landeskirche zu erzielen. Auf die einzelnen Umsetzungsstände wird noch einzugehen sein.

Deshalb wird der Begriff Jahresziel künftig durch **Schwerpunktsetzung** ersetzt.

- **Strategische Ziele als Schwerpunktsetzungen müssen umsetzbar sein und vorhandene Ressourcen berücksichtigen.**

Eine Begrenzung auf eine überschaubare Zahl von Schwerpunktsetzungen erscheint auch vor dem Hintergrund der vorhandenen personellen wie finanziellen Ressourcen geboten.

Im Bericht 2016 war bereits vom Ziel einer Bündelung der Kräfte gesprochen worden.

Der Evangelische Oberkirchenrat ist immer noch so aufgestellt, dass zusätzliche Schwerpunkte neben den Linienaufgaben ohne zusätzliche personelle Ressourcen nicht umsetzbar sind. Dies hat zur Folge, dass Schwerpunktsetzungen in Projektstrukturen erledigt werden müssen. Dies hat im Ergebnis zu einem starken Anwachsen von Projektstellen geführt, was im Finanzausschuss auf Kritik gestoßen ist. Auch dort wurde eine Begrenzung neu zu beantragender Projekte erbeten. Dies ist möglich, wobei der Evangelische Oberkirchenrat ein vollständiges Moratorium von Projekten derzeit nicht für sinnvoll erachtet, da sich die Landeskirche insgesamt und unabhängig von Schwerpunktsetzungen in einem auch von außen initiierten Veränderungsprozess befindet. Solange die Linienstellen nicht so beschrieben sind, dass „Luft“ für Projektarbeit in den Stellenbeschreibungen definiert ist, kann die notwendige Flexibilität nur über punktuelle Projektarbeit erzielt werden.

Allerdings ist es ein Ziel der Personalentwicklung die Flexibilität in der Linie zu erhöhen, was aber nur mittel- bis langfristig erreicht werden kann, da es einen Paradigmenwechsel voraussetzt.

Es muss darauf geachtet werden, den Evangelischen Oberkirchenrat nicht zu überlasten, da dies den Zielen der Personalentwicklung zur Gewinnung gut qualifizierter Fachkräften und der Verringerung der Fluktuation und damit der Schwerpunktsetzung 4 zuwiderliefe.

Dem dient die Sicherstellung einer möglichst großen **Kontinuität bei den Schwerpunktsetzungen** und die grundsätzliche Verständigung auf eine Begrenzung von Projekten. Die Projekte selbst sollten sich möglichst auf die Schwerpunktsetzungen beziehen lassen.

Nach einer überschlägigen Einschätzung ist dies aktuell bei ca. der Hälfte der derzeitigen Projekte bereits der Fall. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass bislang zahlreiche Projekte auch ohne Bezug zu den strategischen Überlegungen der Landeskirche aufgelegt wurden.

Die künftig engere Bezugnahme auf Schwerpunktsetzungen schließt nicht aus, im wohlbegründeten Einzelfall Projekte auch jenseits der Schwerpunktsetzungen auf den Weg zu bringen. Wichtig erscheint aber die Bewusstmachung, dass man sich dann im „Ausnahmebereich“ befindet, um ein ungesteuertes und unreflektiertes Anwachsen von Projekten zu verhindern. Eine Verständigung auf strategische Schwerpunktsetzungen bringt es damit mit sich, ein solches Regel-Ausnahme-Verfahren miteinander zu vereinbaren.

Wegen solcher denkbaren und mitunter notwendigen Ausnahmen von vorneherein auf Prioritätensetzungen zu verzichten und die Zahl der Schwerpunkte auszuweiten erschien dem Kollegium, nicht weiterführend, um auch dem berechtigten Anliegen, des Finanzausschusses zu einer besseren Steuerung der Projekte entsprechen zu können.

Das Kollegium hat sich in diesem Zusammenhang verständigt, künftig grundsätzlich Projekte inhaltlich auf die vereinbarten Schwerpunktziele zu beziehen, ein formales Projektmanagement einzuführen und die Umsetzung der Schwerpunktziele, Projekte und auch bestimmter Einzelmaßnahmen im Rahmen eines einheitlichen Verfahrens zu steuern.

Im Rahmen dieser Verständigung wurde deutlich, dass sich nicht alle Schwerpunktsetzungen nach einem einheitlichen Raster bspw. über Kennzahlen messen lassen. Dies würde vielmehr die Gefahr von Fehlsteuerungen mit sich bringen.

Wo eine solche Steuerung möglich ist, soll dies aber erfolgen, ein entsprechendes Verfahren und der Einsatz von bereits entwickelten Controlling Tools wird künftig umgesetzt.

Näheres zur Frage der Überprüfung und Messbarkeit der Schwerpunktsetzungen wird im Rahmen der Rückmeldungen zu den Jahreszielen (jetzt: Schwerpunktsetzungen) erläutert werden (s. u.).

2. Schwerpunktsetzungen, strategische Ziele und Vision werden im Rahmen jährlicher Strategiekonvente im Kollegium überprüft, angepasst und in Abstimmung mit der Landessynode fortgeschrieben.

● Herbstkonvent des Kollegiums

Der sogenannte Herbstkonvent des Kollegiums dient der Überprüfung der Schwerpunktsetzungen, der strategischen Ziele und der Vision.

Dabei werden aktuelle Entwicklungen und Trends (im Kontext sog. Megatrends) diskutiert und die künftig erbetenen Rückmeldungen, Stellungnahmen und Wünsche synodaler Kreise eingebracht.

Ziel ist:

- ✓ Erkennbarkeit einer kontinuierlichen strategischen Ausrichtung der Landeskirche.
- ✓ Reflexion der Umsetzungsebene (Ressourcen) und Entwicklung von realistischen Umsetzungsstrategien.
- ✓ Kontinuierliche Fortschreibung und Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung der Landeskirche.
- ✓ Dialog und Abstimmungskultur mit der Landessynode.
- ✓ Festlegung von zeitlichen Horizonten und Umsetzungszeiträumen.
- ✓ Transparenz durch Festlegung eines Ideenspeichers, in dem künftige Entwicklungen bzw. Weiterentwicklungen der strategischen Ausrichtung der Landeskirche sichtbar und transparent werden.

● Die synodale Diskussion

Die Abstimmung und Umsetzung der strategischen Schwerpunktsetzung sollte im Wechselspiel von Landessynode und Oberkirchenrat erfolgen. Die Landessynode kann dazu Anregungen und Wünsche äußern, die vom Evangelischen Oberkirchenrat, theologisch, rechtlich, finanziell und ressourcenorientiert auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Der Evangelische Oberkirchenrat legt das Ergebnis solcher Prüfungen mit entsprechenden Begründungen, zusammen mit eigenen Überlegungen, im Rahmen der von der Landessynode zu treffenden Entscheidungen vor.

- Dabei wäre neben den genannten inhaltlichen Impulsen beider Verfassungsorgane auch an eine freiwillige Selbstbeschränkung zu denken. Die Landessynode kann sich dabei darauf verlassen, dass der Oberkirchenrat seiner Verantwortung einem für die Synode transparenten, verlässlichen Verfahren gerecht werden wird.

Der Oberkirchenrat wünscht sich von der Synode, dass bei der Initiierung von Projekten die strategischen Schwerpunkte im Blick behalten werden und die an den Oberkirchenrat

herangetragene Erwartung größtmöglicher Zurückhaltung gegenüber neuen Projekten auch selbst geübt wird.

Zukünftig ist beabsichtigt, der Landessynode **jährlich**, jeweils zu ihrer Herbsttagung, die fortgeschriebene **Schwerpunktsetzung** vorzulegen.

Die **strategischen Ziele** werden **in einem mehrjährigen Rhythmus** überarbeitet und fortgeschrieben.

Die **Vision** wird **für die jeweilige Legislaturperiode** der Landessynode neu präzisiert. Der kirchliche Grundauftrag stellt die Konstante für alle Überlegungen dar.

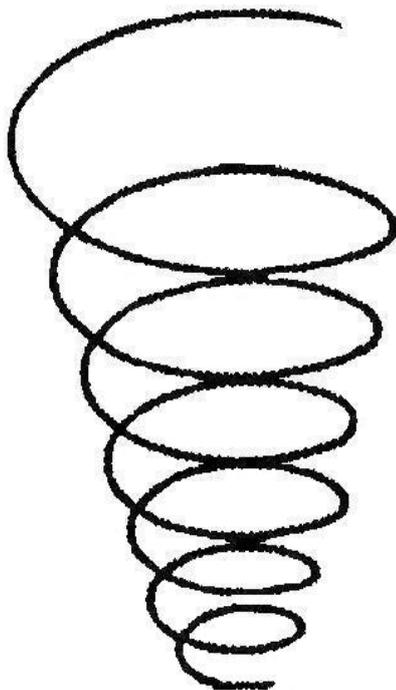
Der Evangelische Oberkirchenrat wünscht sich eine reflektierende Stellungnahme der synodalen Gremien, um diese Rückmeldungen im Rahmen der jährlichen Fortschreibung (Schwerpunktsetzungen) bzw. zweijährigen Fortschreibungen (strategische Ziele) auf dem Strategiekonvent berücksichtigen zu können. Hierzu haben die Gesprächskreise mit ihren Rückmeldungen für die Fortschreibung der strategischen Planung über den aktuellen Planungszeitraum hinaus bereits wertvolle Grundlagen gelegt.

Wichtig ist auch die Rückmeldung der Fachausschüsse.

Ziel ist ein rollierendes System, in dem strategische Ziele und Schwerpunktsetzungen in enger Abstimmung zwischen Landessynode und Evangelischem Oberkirchenrat entwickelt, überprüft und in einem verständlichen und transparenten Verfahren abgestimmt fortentwickelt werden.

- Rezeption in den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken

Das Kollegium hat sich auch damit beschäftigt, wie die fünf Schwerpunktziele in den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken aufgegriffen und bearbeitet wurden. Dafür wurde eine Evaluation der Stabsstelle Visitation eingeholt und beraten.



Vorschlag
Evangelischer
Oberkirchenrat



Votum/ Anregung
Landessynode



Fortschreibung
Strategische Planung

Ziel: abgestimmte strategische Ausrichtung der Landeskirche

B. Stand der Schwerpunktsetzungen:

Folgende Schwerpunktsetzungen waren zur Herbstsynode 2016 vorgestellt worden:

- **In der Wertediskussion Präsenz zeigen;**
- **Ehe und Familie stärken;**
- **Digitalisierung gestalten;**
- **Personalwesen im Oberkirchenrat überprüfen, weiter entwickeln, ggf. verbessern;**
- **Ein zukunftsfähiges Kommunikationskonzept für die Landeskirche erarbeiten.**

1. SMARTER Ziele?

Das Kollegium hat den Umsetzungsstand erhoben und gemeinsam im Strategiekonvent diskutiert.

Dies betraf im Einzelnen:

- Die Terminologie: Der neue begriff lautet Schwerpunktsetzungen
- Die Laufzeit: Sie kann unterschiedlich sein. Die Begrenzung auf generell ein Jahr (Jahresziele) ist zu ungenau und greift in der Regel zu kurz.
- Formulierung als „smarter“ Ziele:
 - S** – spezifisch
 - M** – messbar
 - A** – aktionsorientiert
 - R** – realistisch
 - T** – terminiert

Spezifisch

Ein Ziel soll spezifisch, also konkret, eindeutig und präzise formuliert werden. Denn ein Ziel ist kein vager Wunsch.

Messbar

Um die Erreichung eines Zieles zu prüfen, muss ein Ziel messbar sein. Bei quantitativen Zielen ist das relativ einfach. Schwerer fällt es bei qualitativen Zielen.

Aktionsorientiert, attraktiv

Das Ziel soll positiv und aktionsorientiert formuliert werden. Ihr Ziel sollte ihnen bestenfalls Vorfreude bereiten. Ein Ziel, das ihnen widerstrebt, werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit oder nur mit großer Mühe und Disziplin erreichen.

Realistisch

Ihr Ziel kann ruhig hoch gesteckt sein. Hochgesteckte Ziele fordern uns. Sie dürfen uns aber nicht überfordern. Das Ziel muss aber erreichbar sein.

Terminiert

Zu jedem Ziel gehört ein klarer Termin, bis wann das Ziel erreicht sein soll. Wenn ein Ziel nicht terminiert ist, schiebt man es immer vor sich her. Der Termin ist das entscheidende Merkmal eines echten Zieles.

Ergebnis der Beratung des Kollegiums: Nicht alle Schwerpunktsetzungen konnten in Form „smarter“ Ziele formuliert werden. Manche Zielsetzungen im Zusammenhang mit dem kirchlichen Auftrag lassen sich nicht messbar und terminierbar formulieren.

Prominentes Beispiel: EKD Zielsetzung Steigerung der Taufquote. Der Erfolg der Kirche, exemplarisch ihrer Taufpraxis ist nur bedingt durch zählbare Quoten zu erfassen. Ähnlich schwierig ist es auch bei den Schwerpunktsetzungen 1 und 2 (Präsenz in der Wertediskussion / Stärkung von Ehe und Familie), weshalb hier die Formulierung als smartes Ziel bei Messbarkeit und Terminierbarkeit nur eingeschränkt möglich erschien. Vielmehr wurde bei diesen Schwerpunktsetzungen die Gefahr von Fehlsteuerungen gesehen, wenn durchgängig „smart“ formuliert wird.

2. Schwerpunktziele im Einzelnen:

a) In der Wertediskussion Präsenz zeigen:

Evaluation:

Hierzu gab es vielfältige Rückmeldungen aus dem Bischofsbüro, den Dezernaten 1, 2, aus den Prälaturen und seitens des DWW. Vor allem im Zusammenhang mit dem Reformationsjubiläum wurde unter dem Motto „...da ist Freiheit“, Luthers Verständnis von Freiheit gesellschaftlich, politisch und kulturell gut ins Gespräch gebracht und diskutiert. Darüber hinaus wurden im Austausch mit der Politik und den Medien wichtige kirchliche Anliegen (z. B. Schutz von Armen und Flüchtlingen, Frieden, Sonn- und Feiertagsschutz, religiöse Bildung) konsequent und bewusst thematisiert.

In verschiedenen Projekten wurden zudem globale Zusammenhänge vor Ort anschaulich gemacht.

Beispielhaft ist für die Präsenz in der Wertedebatte zu nennen:

- Herausarbeitung von Luthers Verständnis zur Freiheit in weltlichen Dingen und der Bindung an Jesus Christus, von Glaube, von Liebe, von Freiheit und von Verantwortung.
- Auseinandersetzung mit Rechtspopulismus und Positionen der AfD.
- Thematisierung durch Dezernat 2 und die zugeordneten Einrichtungen im Kontext der Kontakte zu Ministerien, der Politik, in Gremien (Landesschulbeirat, Landesfamilienrat etc.) aber auch im Rahmen anderer Begegnungen bspw. im interreligiösen Gespräch in Form von Handreichungen und sonstigen Veröffentlichungen.
- Umfangreiche Predigt- und Vortragstätigkeit des Landesbischofs und der Prälatinnen und Prälaten mit entsprechender medialer Weiterverbreitung.
- Vielfältige Aktivitäten des DWW vor allem im Zusammenhang der Migrations- und Flüchtlingsproblematik, Globalisierung und Armutsbekämpfung (Überblick: Anlage 2).

Fortschreibung des Zieles als „smarter“ Ziel:

Die Schwerpunktsetzung ist nach Einschätzung des Kollegiums gut umgesetzt worden, das zeigen die breiten und vielfältigen Rückmeldungen aus den Dezernaten, seitens des Landesbischofs und aus dem DWW.

Die Schwerpunktsetzung sollte mittelfristig beibehalten werden, da das Thema weiterhin aktuell erscheint im Hinblick auf bestehende Megatrends. Das zeigen auch die vorliegenden Rückmeldungen aus den Gesprächskreisen.

Die Fortschreibung und erneute Behandlung im kommenden Strategieprozess wird deshalb vorgesehen.

Dabei wurden nachfolgende Akzentuierungen gesehen:

- Das politische Klima im Land soll bewusst wahrgenommen werden. Konkrete Beziehungen spielen dabei eine zentrale Rolle, „Kirche soll im Detail wissen, wovon sie öffentlich redet“, Öffentliche Anlässe wie Jubiläen, Einweihungen u. a. sollen ganz bewusst genutzt werden, um öffentlich vom Evangelium zu sprechen und unverwechselbare christliche Themen auszusprechen.
- Die Bedeutung relevanter Themen in der christlichen Verkündigung für die Öffentlichkeit soll auch an die kirchengemeindliche Ebene weitergegeben und stark gemacht werden als gemeinsame Schwerpunktsetzung.
- Kirchenleitende Orientierung in gesellschaftlichen wie kirchlichen Debatten sollen gut abgestimmt zwischen Mitgliedern des Kollegiums sein.

Die Formulierung als smartes Ziel wurde insbesondere hinsichtlich der Kriterien Terminierbarkeit und Messbarkeit als schwierig angesehen. Es wurde deshalb vorerst bei der bisherigen Formulierung belassen, die ausreichend konkret, spezifisch, attraktiv und realistisch erscheint. Die Diskussion dazu soll fortgeführt werden, um im Rahmen der Weiterentwicklung die eigenen Deutungsangebote noch stärker in der Zielsetzung zu verankern, die Aspekte Freiheit durch Bindung deutlicher zu akzentuieren und auch eigenes Verhalten (bspw. Bewahrung der Schöpfung) nach außen klar als realistisch umsetzbares Ziel zu unterstreichen.

Auswirkungen auf der Gemeinde – und Bezirksebene:

Im Rahmen der Auswertung von Visitationen wurde auch ein Blick auf die gemeindliche und bezirkliche Ebene geworfen.

Spielen die Schwerpunktsetzungen der Landeskirche dort eine relevante Rolle?

In den Protokollen der Kirchenbezirkssynoden wird deutlich, dass sowohl das Reformationsjubiläum als auch die Arbeit für und mit Geflüchteten einen breiten Raum einnahmen und in eine Vielzahl von lokalen Initiativen und Projekten einmündete. Auch das mediale Echo der Synodaltagungen belegt das. Eindrücklich ist, dass gerade in ländlichen Räumen die Kirche von Kommunen, Landratsämtern, Schulleitungen und Vereinsvorständen ermutigt wird, sich aktiv in die Wertdebatte einzubringen.

Themenspeicher:

Als stark kommendes Thema wird auch im Zusammenhang mit der Wertediskussion die Frage des theologischen Diskurses zu Ehe und Familie und, in Verbindung zum Schwerpunktthema „Ehe und Familie stärken“, die Frage der bedarfsgerechten Kita-Angebote gesehen.

Beide Themen können aber innerhalb der bestehenden Schwerpunktsetzungen „Wertediskussion“ und „Stärkung Ehe und Familie“ als interne Schwerpunkte verstärkt werden, sodass ein eigener neuer Schwerpunkt hierzu derzeit noch nicht für nötig befunden wurde.

b) Ehe und Familie stärken

Evaluation:

Zum Thema haben vor allem die Dezernate 2, der Landesbischof und die Prälaten sowie das DWW zurückgemeldet.

Unter der Schwerpunktsetzung „Familien stärken“ wurden alle auf das Thema bezogenen Synodalanträge gebündelt und zueinander in Beziehung gesetzt. Das entsprechende Maßnahme Paket wurde im Rahmen der Mittelfristplanung aufgesetzt und in den zuständigen synodalen Ausschüssen vorgestellt und beraten. Vorbehaltlich des erforderlichen Haushaltsbeschlusses kann ab dem Jahr 2018 die Umsetzung angegangen werden.

Parallel dazu war die Schwerpunktsetzung mit den Maßnahmenmodulen Thema auf verschiedenen Ebenen mit Einrichtungen, haupt- und ehrenamtlichen Gremien, im Kreis der Schuldekane und im November noch bei der Dekane-Dienstbesprechung. Aktuell werden Projektorganisation und Stellenbeschreibungen / Ausschreibungen erarbeitet. Abschließende strategische Planungen für den fünfjährigen Projektzeitraum und die nachhaltige Verankerung des Anliegens laufen noch. Auch ganz konkret wurden Zeichen für Familien gesetzt, so etwa durch die Aufstockung der Mittel zum Schutz des ungeborenen Lebens.

Fortschreibung des Zieles als „smartes“ Ziel:

Die Formulierung wurde als ausreichend spezifisch, attraktiv und realistisch angesehen. Dafür spricht auch die Vielzahl an konkret umsetzbaren Einzelmaßnahmen. Hinsichtlich der Messbarkeit und Terminierbarkeit wurde festgelegt, dass die nunmehr zur Beschlussfassung anstehenden Maßnahme Pakete bis zum Jahr 2019 umgesetzt sein sollen.

Auswirkungen auf der Gemeinde – und Bezirksebene:

Die Stärkung von Ehe und Familie findet in den Kirchengemeinden vor allem durch Angebote für Familien statt. Es gibt Kirchengemeinden, die in diesem Bereich sehr bewusst ihre Ressourcen einsetzen. Zu den Angeboten gehört hier beispielsweise:

- Angebot des Sunday for family (niederschwellig unterwegs z. B. in Wald mit Familien und Vereinen)
- Kindergartengottesdienste
- Gruß der Kirchengemeinde an Täuflinge durch Mitarbeitende am Jahrestag der Taufe 0-3 Jahre
- Seminar zu Ehe mit christlichem Partnerschaftsdienst
- Jährlicher Abend zu Erziehungsthemen in der Kita
- Mentorenmodell im KU für Konfis. Daneben gibt es, vereinzelt Tauffeste, die gerade jenen Familien, die sich von den traditionellen Angeboten nicht angesprochen fühlen, den Weg zur Taufe ebnen sollen. Dies erweist sich etwa in Ulm besonders für alleinerziehende Mütter als attraktives Angebot. Strukturell kommt die Stärkung von Familien in der Kita-Arbeit besonders zum Tragen. Angesichts hoher Kosten und stark gesteigener Verwaltungsarbeit stellen sich viele Gemeinden die Frage, wie sie zukünftig die Kita-Arbeit operativ bewältigen wollen und die Verbundenheit zwischen Kita und Gemeinde gewährleistet werden kann. Deshalb wird zur Zeit verschiedentlich über neue professionelle Trägerstrukturen auf kirchenbezirklicher Ebene nachgedacht.

Themenspeicher:

(wie oben Wertediskussion)

Als stark kommendes Thema wird auch im Zusammenhang mit der Wertediskussion die Frage des theologischen Diskurses zu Ehe und Familie und in Verbindung zum Schwerpunktthema Ehe und Familie stärken die Frage der bedarfsgerechten Kita Angebote gesehen.

Beide Themen können aber innerhalb der bestehenden Schwerpunktsetzungen „Wertediskussion“ und „Stärkung Ehe und Familie“ als interne Schwerpunkte verstärkt werden, sodass ein eigener neuer Schwerpunkt hierzu derzeit noch nicht für nötig befunden wurde.

c) Digitalisierung gestalten

Das Thema Digitalisierung gewinnt mit jedem Tag mehr an Bedeutung und hat viele Bereiche unseres Alltags schon erfasst. Man darf mit Fug und Recht von einem epochalem Umbruch sprechen, der mit der Industrialisierung oder der Erfindung des Buchdrucks verglichen werden kann.

(FILM AB 1:12 Die digitale Roadmap der ELKWUE)

Was bisher geschah:

Die Projektgruppe Digitalisierung im Evangelischen Oberkirchenrat hat sich in den letzten Monaten im Rahmen des Digitalisierungsprojekts intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und aus verschiedenen Blickrichtungen erörtert, was die relevanten Aspekte der Digitalisierung für die Landeskirche, für ihre Mitglieder und ihre Kirchengemeinden und Mitarbeitenden sind.

Dabei haben wir – ich leite die Projektgruppe Digitalisierung – auch einen Blick darauf geworfen, was schon besteht:

Digitalisierung hat alle Bereiche der Kommunikation und der sozialen Beziehungen – auch und gerade in ländlichen Räumen erreicht. Die Nutzung von technischen Instrumenten wie PCs, Software, Apps, Social Media etc geschieht dort zunächst, wo Menschen entsprechend ihrer sonstigen Kommunikationsgewohnheiten diese nutzen. Also: Jugendmitarbeiter teilen Fotos von Freizeiten über Dropbox, sie verabreden sich zu Veranstaltungen per facebook oder whatsapp, sie laden Filme Gottesdiensten bei Youtube hoch etc.

- Vielerorts ist die technische Ausstattung der Pfarrämter auf dem Stand von „PC im Pfarramt“, also keine interaktive Homepage, keine Dienstmartphones, keine social media Aktivitäten etc. In vielen Kirchengemeinden ist bereits die Pflege der Homepage ein Problem fehlender Ressourcen.
- Ausnahmen bestätigen die Regel. Es gibt vereinzelt Pfarrern und Pfarrer, die aus persönlicher Leidenschaft dieses Thema stark vorantreiben.

Zwei Beispiele:

Ein Pfarrer hat eine facebook-Seite, eine Kirchen-App und eine natürlich eine Homepage eingerichtet, er ist Administrator der facebook-Seite der Kirchengemeinde sowie einer weiteren kirchlichen facebook-Seite und hat in seiner Gemeinde einen „Freifunk“ installiert, der kostenloses Internet bereitstellt.

Ein anderer Pfarrer hat u. a. 2016 eine „Seelsorge-whatsapp-Nummer“ eingerichtet, und steht für Anliegen und Anfragen dieser Art zur Verfügung. Auf mögliche Gefahren angesprochen wendet er ein: „Bisher ist bei mir noch keine Kritik angekommen. Die Leute sind heute ja mündig genug, verantwortlich mit den modernen Kommunikationsmitteln umzugehen. Und jeder ist natürlich selbst dafür verantwortlich, dass niemand in das eigene Handy schaut und die intimen Probleme liest, die einen umtreiben.“

- Vereinzelt finden sich Reflexionen über Chancen und Gefahren der Digitalisierung im Gemeindealltag. Sie sind 2015-2017 – soweit in den Visitationen geäußert, eher noch als Absichtserklärung und Randphänomen zu werten.

Dabei geht es nicht nur um IT-Projekte und Apps, sondern darum, **neu zu denken** und zu verstehen, was Digitalisierung generell und konkret für die Kirche bedeutet.

Digitalisierung ist nicht Technik, Smartphones oder Apps. Die Technologie ist immer nur das Werkzeug. Ohne dieses geht es nicht, aber von dort aus zu denken, hieße, das Pferd von hinten aufzuzäumen.

Die Arbeitsgruppe ist sich sehr bewusst darüber, dass das Thema Digitalisierung nicht nur positiv behaftet ist.

So gilt es, die Augen nicht vor den kritischen Aspekten zu verschließen. Gerade von uns als Kirche wird erwartet, ethische Maßstäbe zu setzen.

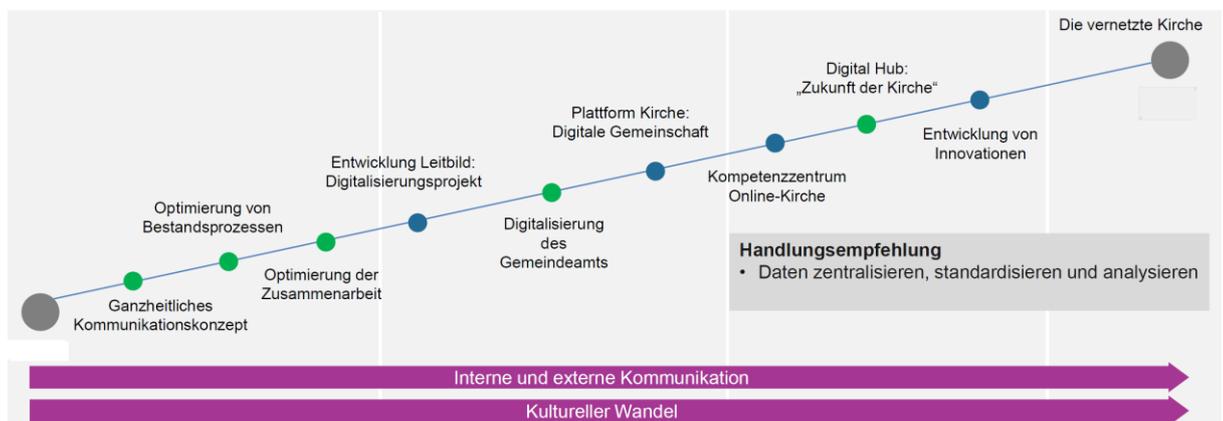
Die Projektgruppe Digitalisierung hat eine ‚**Digitale Roadmap**‘ entwickelt und damit eine erste strategische Grundlage für den Weg in die vernetzte Kirche geschaffen. An ihr werden wir uns in den kommenden Jahren orientieren.

Leitfragen zur Entwicklung der ‚Digitalen Roadmap‘ waren:

- Wie können wir die Möglichkeiten der Digitalisierung aktiv nutzen, um Menschen in ihrem zunehmend digital bestimmten Alltag als evangelische Kirche zu erreichen und um als relevante Stimme gehört zu werden?
- Welche digitalen Möglichkeiten bieten sich, Mitglieder und haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende in der Landeskirche, ihren Einrichtungen oder Gemeinden, im Alltag zu entlasten und Prozesse zu verbessern?
- Wie können die Menschen in den Gemeinden vor Ort gestärkt oder entlastet werden?

Roadmap

Die vernetzte Evangelische Landeskirche in Württemberg



Unsere ‚Digitale Roadmap‘ umfasst zehn zentrale Meilensteine, die in den nächsten Jahren erreicht werden müssen, um die strategischen Ziele der Landeskirche zu verwirklichen.

Dazu gehören **25 Handlungsempfehlungen und über 150 Maßnahmen**, die Schritt für Schritt umgesetzt werden, um die Landeskirche und ihre Strukturen zu modernisieren und den heutigen gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen.

Die ‚Digitale Roadmap‘ ist noch nicht mal vier Wochen alt – jetzt werden diese Schritte im Einzelnen geprüft und in einzelne Projekte aufgliedert.

Das Kollegium hat sich bereits in einer ersten Runde damit beschäftigt und Ergänzungen im Bereich Diakonie und Bildung vorgenommen.

Zwei exemplarische Punkte der Roadmap möchte ich aufgreifen:

1. **Ganzheitliches Kommunikationskonzept:** Zum einen muss die Kommunikation und Verbesserung kirchlicher Leistungen vorangetrieben werden, um den Menschen und den Kirchenmitgliedern die Qualität der kirchlichen Angebote so zu offerieren, wie sie sie aus dem gesellschaftlichen aber auch kommerziellen Kontext bereits gewohnt sind. Das heißt, wir müssen in allen Bereichen dialogfähig werden.
2. **Optimierung von Bestandsprozessen:** Weiterhin sollen die internen Strukturen untersucht und zukunftsfähig gemacht werden. Wir haben uns zum Beispiel bereits zusammengesetzt, um zu sehen, welche E-Learning-Plattformen in der Landeskirche verwendet werden, wie wir da Synergieeffekte über die verschiedenen Werke und Einrichtungen hinaus erzielen können. Wir wollen durch die Optimierung ineffizienter Prozesse kommende Entwicklungen gestalten und die Vorteile der Digitalisierung für den kirchlichen Auftrag nutzen zu können.

Weitere Punkte sind die Entwicklung eines Leitbildes, die Digitalisierung des Gemeindeamts, Plattform Kirche: Digitale Gemeinschaft, Kompetenzzentrum Online-Kirche, Digital Hub: „Zukunft der Kirche“, Entwicklung von Innovationen. Das ist unser Weg in die vernetzte Kirche!

Neben der Roadmap, die die künftige Umsetzungsstrategie festlegt, wurde eine Vielzahl einzelner Ideen weiterverfolgt:

Erwähnt sei ausdrücklich die Gesangbuch- und geistliche Lieder-App. Die Gesangbuch- bzw. geistliche Lieder-App ist auf Kurs. Das fertige Produkt soll zum Singen ermutigen und die Inhalte des evangelischen Gesangbuches und anderer geistlicher Liedsammlungen digitalisiert neuen Zielgruppen außerhalb und innerhalb kirchlicher Räume erschließen. Die strukturellen Voraussetzungen für dieses Großprojekt wurden in Form einer eigenen GmbH mit Namen Kohelet 3 geschaffen, die den Einstieg weiterer Partner im Raum der EKD sowie freier Verlage und Rechteinhaber ermöglicht. Das Ziel ist eine erste lauffähige Fassung bis zum Sommer 2018 zu erstellen.

Zusammenfassend:

In der ‚Digitalen Roadmap‘ haben wir aufgezeigt, wie sich die Kirche in Zukunft aufstellen muss: Weniger Hierarchiedenken, mehr Vernetzung. Vernetzung untereinander, Vernetzung mit unseren Mitgliedern und Vernetzung mit der Gesellschaft.

Die Projektgruppe Digitalisierung empfiehlt dringend, diese Schritte mutig und entschlossen anzugehen, um nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv Wege zu bahnen.

d) Personalwesen im OKR überprüfen, weiter entwickeln, ggf. verbessern.

An Maßnahmen zur Verbesserung des Personalwesens im Evangelischen Oberkirchenrat wurde in den vergangenen Monaten intensiv innerhalb der Personalverwaltung und in dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppen gearbeitet.

Evaluation:

Als Ergebnis wurde ein Maßnahmenpaket geschnürt, das u. a. folgende Punkte umfasst:

- Kampagne zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Arbeitsplätze im Evangelischen Oberkirchenrat
- Ausweitung Telearbeit
- Flexibilisierung Arbeitszeitregelungen
- Neuregelung mobile Kommunikation (Smartphonenutzung etc.)

Darüber hinaus sollen die Themen: Stellenbesetzungsverfahren, Vereinfachung von Verfahrensabläufen / Identifizierung bürokratischer Hürden und hierarchischen Abläufen angegangen werden. Die zweite Ebene soll in Ihren Verantwortungen gestärkt werden und das Verhältnis von Projekt- zu Linienstellen geklärt werden (Bearbeitung in AG).

Der Finanzausschuss wurde kürzlich über die Zwischenstände informiert. Das Kollegium hat in seiner Klausurtagung Zielsetzungen für künftige strukturelle Änderungen beschlossen. Insbesondere soll die Personalverwaltung an einer Stelle zusammengefasst werden, was in den kommenden Monaten unmittelbar angegangen wird.

Fortschreibung des Zieles als „smartes“ Ziel:

Die Prüfung ergab, dass sich diese Schwerpunktsetzung klassisch für die Beschreibung als „smartes“ Ziel eignet.

Deshalb wurde die Schwerpunktsetzung wie folgt neu beschrieben:

- **Bis zum Jahr 2020 wird ein Personalkonzept erstellt, das einen Stellenstandard definiert, der attraktiver und vielfältiger ist, als bei Kommunen.**
- **Für alle Stellen liegen Stellenbeschreibungen vor, die ausreichend Raum für Projektarbeit und für unvorhergesehene Aufgaben lassen.**
- **Bis zum Jahr 2020 sind alle Stellen im Rahmen „normaler Fluktuation“ besetzt und der Krankenstand liegt unterhalb des Durchschnitts**

Auswirkungen auf der Gemeinde- und Bezirksebene:

Die Thematik spielt als Schwerpunktziel naturgemäß auf der kirchengemeindlichen und kirchenbezirklichen Ebene nur eine untergeordnete Rolle und stellt keine ersichtliche Thematik im Rahmen der Auswertung von Visitationsprotokollen und Protokollen von lokalen Synodaltagungen dar. Selbstverständlich besteht aber ein Interesse an einer serviceorientierten, fachlich gut besetzten leistungsfähigen Verwaltungsstruktur.

Themenspeicher:

Zunächst keine weiteren Umsetzungsvorschläge und Perspektiven, da bereits ein umfassendes, ehrgeiziges und alle Ressourcen beanspruchendes Maßnahme- und Überprüfungspaket beschlossen wurde.

e) Ein zukunftsfähiges Kommunikationskonzept für die Landeskirche erarbeiten

Die gesamte Thematik steht unmittelbar vor einer grundsätzlichen Beschlussfassung im Kollegium, die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichtes noch ausstand.

Einen entscheidenden Faktor stellt dabei der anstehende Wechsel der Geschäftsführung im Medienhaus an. Im Zusammenhang damit soll eine Neuausrichtung dieser Arbeit geschehen.

Das Verhältnis zwischen Medienhaus und dem Sprecher der Landeskirche bedarf einer neuen Bestimmung. Die digitale Thematik muss integraler Bestandteil des neuen Kommunikationskonzeptes werden. Hier bestehen enge Verknüpfungen zur AG Digitalisierung. Außerdem gilt es die Zukunft des Gemeindeblattes im Zusammenhang mit einem neuen crossmedialen Kommunikationskonzept der Landeskirche neu zu bedenken und nach Möglichkeit in das Gesamtkonzept einzuarbeiten.

Evaluation:

Zur Festlegung der künftigen Strategie wurde ein Gutachten der süddeutschen Verlagsgruppe (SzScala) eingeholt, das mittlerweile zur Abstimmung unter den Dezentern vorliegt und in Kürze zu Festlegungen des Kollegiums führen soll. Geprüft werden soll aufgrund der Empfehlungen des Gutachtens:

- Inwieweit die Federführung für die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt beim Vorstand des Evangelischen Oberkirchenrates angeknüpft werden soll.
- Die Chefverantwortlichen für die drei Bereiche
 - Öffentlichkeitsarbeit ELK
 - Interne Kommunikation, soziale Medien
 - Selbstständige, kritisch-konstruktive, journalistische Produkte.
Künftig an einem einheitlichen Newsdesk zu konzentrieren.
Von diesem künftigen Redaktionsteam werden damit alle Informationskanäle (digital, audio, print, video) bedient.

Auswirkungen auf der Gemeinde – und Bezirksebene:

Die Frage der Neuausrichtung der Kommunikationsstrategie hat im vergangenen Jahr in den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken als Schwerpunktthema keine ausdrückliche Rolle gespielt.

Themenspeicher:

Angesichts der umfassenden Planung bis in das Jahr 2019 sind derzeit alle aus Sicht des Kollegiums relevanten Themen und Zielsetzungen benannt, sodass es keiner Merkposten im Ideenspeicher bedarf.

Ende und Ausblick:

Die strategische Planung hat im Vergleich zum Ausblick 2016 noch einige Modifikationen erfahren, hält aber im Wesentlichen den Kurs, so wie er zur Herbstsynode 2016 vorgezeichnet wurde.

Im Verlaufe des vergangenen Jahres und im Zuge der Abarbeitung der strategischen Zielsetzungen und Jahresziele wurde deutlich, dass besser mit den vorhandenen

personellen Ressourcen umgegangen werden muss um eine Überforderung auf der Linie und ein weiteres Ansteigen von Projektstellen zu vermeiden.

Strategische Planung ist auch Schwerpunktbildung und Priorisierung. Die Zahl neuer und zusätzlicher Projekte muss besser gesteuert und deutlicher auf die Schwerpunktsetzungen bezogen werden, um die angestrebte Bündelung, Konzentration, Überschaubarkeit und die Erkennbarkeit landeskirchlicher Zielsetzungen nach außen besser als bisher zu gewährleisten.

Das Kollegium hat sich insbesondere mit einem abgestimmten Verfahren zur Entwicklung und Fortschreibung landeskirchlicher strategischer Planung auseinandergesetzt. Auch hier war ein einfaches, überschaubares und transparentes Verfahren als Zielsetzung leitend. Das Kollegium wünscht sich im Sinne eines rollierenden Systems eine stetige Begleitung und kritische Diskussion der erarbeiteten Zielsetzungen, um diese synodalen Rückmeldungen im Zuge des künftigen Verfahrens berücksichtigen und bedenken zu können. Die Behandlung des Berichtes insbesondere in den Fachausschüssen wäre dazu von ganz entscheidender Wichtigkeit.