



**Strategische Planung**

Bericht in der Sitzung der 15. Landessynode am **26. November 20182**

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

jährlich wiederkehrend wird an dieser Stelle der Bericht des Evangelischen Oberkirchenrates zur Strategischen Planung eingebracht. Wie im letzten Jahr werden Landesbischof Dr. h. c. July und ich Ihnen den Bericht als Vorstand gemeinsam vortragen. Der Bericht ist im Kollegium in mehreren Sitzungen und vor allem im Rahmen des diesjährigen Strategiekonvents in seinen Grundlagen erarbeitet worden und in der Ihnen vorliegenden Form abgestimmt, ist also das Ergebnis kollegialer Erarbeitung.

**A. Anknüpfung an den Strategiebericht 2017**

Wichtig ist dem Kollegium, am eingeschlagenen Weg festzuhalten, im Prozess Strategischer Planung Komplexitäten zu verringern und sich auf Jahresziele zu verständigen. Die Evangelische Landeskirche in Württemberg will damit in Zeiten wachsender Unsicherheiten ein deutliches Signal der Kontinuität aussenden. Dies erscheint als Zeichen nach außen, in die Öffentlichkeit wichtig, noch mehr aber als Zeichen nach innen, an die vielen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in unserer Landeskirche.

**Fünf Schwerpunktsetzungen:**

Die fünf Schwerpunktsetzungen aus dem letztjährigen Bericht werden deshalb weiterverfolgt, sie sind nach Einschätzungen des Kollegiums von hoher Aktualität. Aktuelle Anforderungen machen es jedoch erforderlich, ihnen in ihrer konkreten inhaltlichen Ausgestaltung ein „Update“ zukommen zu lassen.

Wir haben außerdem geprüft, ob auch aufgrund von Anregungen aus der Landessynode neue Schwerpunktsetzungen hinzukommen sollen. Das war als Verfahren der Abstimmung im letzten Bericht vorgeschlagen worden. Konkret hatte der Finanzausschuss vorgeschlagen, ein

Schwerpunktziel „Landeskirchlicher Kirchenmusikplan“ aufzunehmen. Wir haben den Vorschlag beraten und anerkennen die Wichtigkeit des Zieles. Für die stringente Weiterführung der geplanten und beschlossenen Maßnahmen schien es jedoch nicht erforderlich, ein neues Schwerpunktziel zu formulieren, da sich dieser Schwerpunkt nach Einschätzung des Kollegiums unter die bestehenden Schwerpunktsetzungen subsumieren lässt.

Weiterhin gelten auch die strategischen Ziele fort. Sie stehen unter dem Leitbild, das der Landesbischof 2010 der Synode vorgetragen hat und 2013 mit der Formulierung: *„Unterwegs in das Land, das Gott uns zeigen will – Evangelisch in Württemberg (Vision Kirche 2030)“* überschrieben wurde. Folgende strategischen Ziele wurden daraus abgeleitet:

### **Strategische Ziele der Landeskirche:**

1. Zukunftsfähige Strukturen für die Landeskirche schaffen.
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 verlässlicher Bildungspartner.

Auf die fortgeltenden Kriterien guter und umsetzbarer Zielsetzungen, die im Bericht 2017 ausgeführt wurden, kann an dieser Stelle verwiesen werden. Wichtig erscheint, weiterhin an der Verständlichkeit und Umsetzbarkeit dieser Zielsetzungen zu arbeiten. Dazu gehören Erkennbarkeit, Nachhaltigkeit und – als schwierigste Disziplin – eine klare Prioritätensetzung mit Bezug zu den vorhandenen und bei einer strategischen Planung vor allem auch zu den künftig zur Verfügung stehenden Ressourcen.

### **B. Strategiebericht 2018**

#### **Fortschreibung und Weiterentwicklung.**

Folgende Gesichtspunkte sind für das Kollegium bei der Fortschreibung und Weiterentwicklung der Strategieplanung leitend und wichtig:

#### **1. Ausrichtung der Haushaltsplanung an Schwerpunktzielen:**

Im Zuge der Evaluation der Schwerpunktziele aus dem Strategiebericht 2017 wurden alle seither beschlossenen Projekte und Maßnahmen gesichtet, um zu prüfen, in welchem Umfang sie sich den Schwerpunktzielen zuordnen lassen.

Im Rahmen der MiFri-Planung wurden über 70 Einzelmaßnahmen beantragt und im Kollegium beraten. Ein Großteil der beantragten Maßnahmen wurde beschlossen und im Rahmen der Haushaltsplanung der Synode zur Beschlussfassung vorgelegt.

Angesichts dieser hohen Zahl war auf Bitte des Finanzausschusses überprüft worden, welcher strategischen Zielsetzung die beantragten Einzelmaßnahmen folgen. Dabei stellte sich heraus, dass zwar ein Großteil der beschlossenen Maßnahmen den strategischen Schwerpunktzielen direkt zuzuordnen ist, allerdings stand ein fast ebenso großer Teil der beantragten Einzelmaßnahmen nicht in direktem Zusammenhang mit den Schwerpunktzielen. Außerdem mussten verschiedene, bereits begonnene Projekte verlängert werden.

Teilweise ist es also gelungen, beantragte Maßnahmen in Bezug zur Schwerpunktsetzung zu setzen. Daneben existiert aber ein fast ebenso großer Anteil von Maßnahmen und Projekten aus Motivationen, die mit der Schwerpunktsetzung und der Strategischen Planung in keinem direkten Zusammenhang stehen und eher einem additiven Prinzip folgen. Eine Schwerpunktsetzung im Sinne einer Prioritätenplanung mit Bezug zu vorhandenen oder künftigen Ressourcen ist noch nicht erreicht, erscheint aber dringend notwendig. Außerdem erscheint das Projektmanagement verbesserungswürdig, da Projektplanung und Projektverlauf immer wieder voneinander abweichen.

Die Bitte des Finanzausschusses diesbezüglich an einer Akzentuierung und daraus folgend an einer strukturellen Planung des Personalbestandes weiterzuarbeiten, haben wir im Kollegium mehrfach beraten. Dies beinhaltete auch die im Finanzausschuss aufgeworfene Frage, ob hinsichtlich weiterer Projekte ein Moratorium notwendig ist. Vorschläge zur besseren Strukturierung und zur Reduzierung von haushaltsrelevanten Einzelmaßnahmen und Projekten wurden mittlerweile erarbeitet und im Finanzausschuss vorgestellt. Sie sollen sukzessive im kommenden Jahr umgesetzt werden.

## **2. Sichtung aktueller Projekte außerhalb der Linienaufgaben:**

Zur Klärung der Frage der Notwendigkeit und des Ansatzes für eine solche Prioritätenplanung hat das Kollegium eine Sichtung derjenigen Maßnahmen und Projekte vorgenommen, die nicht ohne weiteres im Rahmen der Linienarbeit und mit dem bestehenden Personalstand bearbeitet werden können. In einer Grobsichtung ergeben sich allein 47 solcher Projekte.

Allein diese hohe Zahl stellt die Organisation vor Kapazitätsprobleme und zwar selbst dann, wenn dafür zusätzliche Mitarbeitende in Projekten eingesetzt werden. Allein der Steuerungsaufwand und die Einflüsse auf den daneben zu gewährleistenden ordentlichen Gang der Geschäfte darf nicht unterschätzt werden. Aufgrund des Fachkräftemangels können diese Stellen oft nicht zügig besetzt werden. Projektstellen bergen die Gefahr einer erhöhten Fluktuation. Überlastungsanzeigen aus den verschiedenen Abteilungen des Oberkirchenrats nehmen zu.

Es gibt daher Gründe aus der inneren Organisation des Evangelischen Oberkirchenrates, den Zuwachs der letzten Jahre an solchen Projekten besser zu steuern und zu einer stärkeren Prioritätensetzung zu kommen.

### **3. Anfragen außerhalb des Evangelischen Oberkirchenrates und von außerhalb der Landeskirche:**

Der Prozess Strategische Planung muss auch der besonderen Situation vieler Kirchengemeinden Rechnung tragen, die nicht zuletzt durch die Herausforderungen des PfarrPlan-Prozesses bestimmt ist. Seitens der Pfarrerschaft, aber auch seitens der Mitarbeitenden in den Verwaltungen vor Ort und der ehrenamtlichen Mitarbeitenden erreichen uns zunehmend Überlastungsanzeigen. Man fühle sich „getrieben“, in „ein Hamsterrad gesperrt“ und gehetzt von immer neuen Projekten und Aktivitäten – so lauten die Signale an die Kirchenleitung. Oft fällt das Wort der landeskirchlichen „Projekteritis“.

*„Warum lässt man uns nicht unsere eigentliche Arbeit machen?“*

*„Wir fühlen uns oft als Einzelkämpfer und arbeiten eigentlich immer mehr“*

*„Wir brauchen nicht Kaffee und Kuchen, wir brauchen konkrete Hilfe“*

Das sind Zitate aus Veranstaltungen vor Ort, Pastoralkollegen, Sprengelkonferenzen oder Dekane-Dienstbesprechungen, die kirchenleitenden Personen entgegengehalten werden und die das Kollegium bei der Frage einer Fortschreibung der Strategischen Planung zu bedenken hat.

Zur Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden gehört die Erkenntnis, dass in der Kirche viele Mitarbeitende aus einer tief verwurzelten Motivation heraus arbeiten. Dafür sind wir sehr dankbar. Man will Gutes tun und entwickelt schnell Schuldgefühle, wenn dies immer noch nicht reicht. Notwendig und einer Kirche angemessen ist in dieser Situation ein „geistlicher Impuls“: Gute Grenzen statt Entgrenzung. Mehr Fokus und Konzentration auf den christlichen Auftrag, damit klarer wird, auf welche Ziele wir hinarbeiten, wann aber auch genug gearbeitet ist.

Diese Profilierung ist notwendiger denn je. Die jährlichen Kirchenaustrittszahlen machen uns zu schaffen. Wir sehen uns vor eine besondere Herausforderung gestellt: Wir wollen Mitglieder binden und Ausgetretene zurückgewinnen. Und wir müssen diese verstärkten Anstrengungen perspektivisch mit weniger Geld und weniger Personal bewerkstelligen.

Anlässlich der Veröffentlichung der EKD-Mitgliederzahlen, erschien im August 2018 ein kritischer Artikel des FAZ-Journalisten Reinhard Bingener, in dem er zunächst die Lage der Kirchen pointiert so zusammenfasste<sup>1</sup>:

*„Tritt die Generation der nach 1955 geborenen Babyboomer in den Ruhestand, wird sich die jetzt noch gute finanzielle Ausstattung der Kirchen schlagartig verschlechtern (...) aus wohl situierten Mehrheitskirchen werden bedürftige Minderheitskirchen. Für die Kirchen kommt es darauf an, diesen Wandel sowohl organisatorisch als auch geistig zu bewältigen. Denn stoppen werden sie ihn nicht.“*

Bingener bleibt bei diesem Befund nicht stehen. Vielmehr empfiehlt er kirchlichen Mitarbeitern trennscharf zu vermitteln, an welchen Stellen sie diese Entwicklung des Rückgangs hinnehmen müssen und wo sie die verbliebene Energie aufbieten müssen, weil sich durch Anstrengung etwas an diesem Rückgangsszenario verändern oder zumindest aufhalten lässt. Bingeners Blick gilt primär den handelnden Personen in den Kirchengemeinden. Von ihnen verlangt er

- bessere Erreichbarkeit der Hauptamtlichen
- sorgfältige Vorbereitung von Kasualien
- verstärkte Bemühungen um Face-to-Face-Kommunikation.

Hat er damit Recht? Die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen belegen eindrucksvoll, wie wichtig gerade Pfarrerinnen und Pfarrer als Gesicht der Kirche von den Kirchendistanzierten wahrgenommen werden. Und die Untersuchungen zeigen auch, wie wichtig Qualität und Ausstrahlung bei unserer Arbeit ist. Nun zeichnen die Visitationen unserer Landeskirchen ein Bild, das diesen Befund noch einmal neu sehen lässt. Gerade die hochverbundenen Gemeindeglieder haben diese Erwartungen an Kirche nach Erreichbarkeit und direkter Kommunikation. Zugleich signalisieren zahlreiche Gemeindeleitungsberichte, die im Rahmen der Visitationen entstehen, dass die Ausweitung von Aktivität und Präsenz mit geringer werdenden Ressourcen oft nicht mehr zu bewältigen ist.

---

<sup>1</sup> Reinhard Bingener, FAZ vom 15.08.2018.

Zwei Strategien spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle in den Gemeinden unserer Kirche: Zum einen die Klärung der Prioritäten und Profile. Also die Klärung des Auftrags. Jede mühsam erarbeitete Immobilienkonzeption und jeder Haushaltsplan spiegelt diesen Prozess wieder. Zum anderen begreifen Kirchengemeinden zunehmend, dass alle diese Arbeit nicht von wenigen Hauptamtlichen allein geleistet werden kann. So ist die Stärkung einer nachhaltigen Ehrenamtskultur ein zentraler Punkt. Das verändert Kirche schon jetzt.

Dieses Dilemma aus Ressourcenknappheit und notwendiger Umsteuerung betrifft nun nicht allein die Kirchengemeinden, sondern die Landeskirche als Ganze. Ist es in diesem Zusammenhang strategisch richtig, die bereits grenzwertig große Zahl an Projekten weiter zu erhöhen? Braucht die Landeskirche nicht eher ein Projektmoratorium, ein Durchatmen, um Energien an der richtigen Stelle frei zu machen?

Betreiben wir, wie uns vorgeworfen wird, tatsächlich eine Art Projekteritis und Aktionismus – und was heißt das für die missionarische Ausstrahlung der Kirche in einer ohnehin gehetzten Welt? Im Dialog und im Aushandlungsprozess mit der Synode, wie er im letzten Strategieprozess vorgeschlagen wurde, will das Kollegium hierüber mit der Synode auch über den Aspekt geistlicher Leitung noch stärker ins Gespräch kommen. Weg vom additiven Prinzip hin zu einer bewussten, strategischen Steuerung unserer Aushandlungsprozesse auf der Grundlage einer theologischen Prüfung. Und vor allem unter Besinnung auf den Auftrag der Kirche. Gelänge dies, es wäre wahrhaft innovativ.

### **C. Strategisches Arbeiten und geistliche Leitung in der Kirche**

Als Kollegium des Oberkirchenrats haben wir uns mit diesen Herausforderungen strategischen Handelns unserer Kirche beim Herbstkonvent beschäftigt. Dies geschah im Licht eines Bibelwortes, das mir persönlich viel bedeutet. Es steht im 1. Petr 3,15 und lautet: *Seid allezeit bereit zur Verantwortung vor jedermann, der von euch Rechenschaft fordert über die Hoffnung, die in euch ist.*

Der Vers macht deutlich, dass bereits in den ersten christlichen Gemeinden die Herausforderung bestand, den Kern des Glaubens einer skeptischen, zuweilen feindlichen, oft aber einfach fremden Umwelt mitzuteilen. Der 1. Petrusbrief spricht sehr pointiert davon, dass eine nichtchristliche Umwelt Christinnen und Christen herausfordert, ja, sie dazu nötigt, Rechenschaft abzulegen. Und zwar Rechenschaft von, so wörtlich, der „Hoffnung, die in euch ist“. Dieser Vers hebt damit eine Aufgabe hervor, die jedem einzelnen Christen zukommt, aber auch der Kirche als ganzer. Die

Kirche soll öffentlich Rechenschaft ablegen über das, was Menschen in der Nachfolge Jesu trägt. Der 1. Petrusbrief nennt das „die Hoffnung, die in euch ist.“

Zunächst einmal ist die Hoffnung ganz existentiell zu verstehen. Die Hoffnung auf ein Leben in Gottes Gegenwart, von ihm angenommen und zugleich mit der Kraft ausgestattet, aus diesem Zuspruch Taten folgen zu lassen.

Dieser Zusammenhang von Gnade allein aus Glauben einerseits und Glaube, der nicht folgenlos für die Welt bleibt andererseits ist für die Reformation zentral gewesen. Erinnern Sie sich noch? Im Jahr 2009 haben wir in der Stuttgarter Stiftskirche einen Reformationsfestgottesdienst gefeiert anlässlich des 475. Jubiläums der Einführung der Reformation in Württemberg. In meiner Predigt war mir ein kleiner Satz wichtig geworden: „Weniger ist mehr.“

Damit sollte deutlich werden, wie in der reformatorischen Kirche inmitten vorreformatorischer kirchlicher Lebens-, Traditions- und Interpretationsweisen, zentrale Einsichten des Glaubens *undeutlich* geworden waren oder sogar zu schwerwiegenden Fehlentwicklungen geführt hatten. Die Reformation, das hat unser Jubiläum 2017 vor Augen geführt, eröffnete eine neue Konzentration auf *das Wesentliche des Glaubens*, und damit eine neue „Ent-Lastung. Theologisch kam damit die Rechtfertigungslehre erneut in den Blick.

Die Konzentration auf das Wesentliche ist Merkmal reformatorischer Theologie und bestimmt auch die Aufgaben der Kirche. Im 7. Artikel der Confessio Augustana wird festgehalten, die Evangeliumsverkündigung und das Darreichen der Sakramente sei alleiniges Merkmal der „Versammlung aller Gläubigen“ (CA VII). Aus dieser theologischen Bestimmung und Konzentration (die ja nichts anderes sein wollte als eine Reformation der einen heiligen, apostolischen Kirche) heraus, gestaltet sich die Kirche im Kontext ihrer Zeit. Selbstverständlich ist der jeweilige gesellschaftliche Kontext, sind die Zeitumstände einer Gesellschaft, von großer Bedeutung.

Wir haben uns in den vergangenen Jahren, ja Jahrzehnten, immer wieder Gedanken über Kirche, Volkskirche, kirchenleitendes Handeln, Milieufragen, Reformanalysen, missionarische Aufbrüche, Gottesdienstfragen, Bildungsthemen etc. gemacht. Ganze Regalwände haben wir mit entsprechender Literatur, Flyern, Arbeitspapieren gefüllt. Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Reformgruppen, neue Finanzen, neue Events, neue Kongresse, neue Überlegungen, neue Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen. Dennoch: Die Zahl der Kirchenmitglieder sank. Also: neue missionarische Aktivitäten, neue Ideen, neue Anforderungen an Pfarrerinnen und Pfarrer, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an Kirchengemeinden.

Kommunikationsnetzwerke befeuerten noch die Anforderungen. Manchmal hat man den Eindruck, dass das paulinische Wort „Zwang liegt auf mir“ sich bei uns transformiert zu einem Sturmlauf menschlicher Projekte und Aktivitäten, die uns atemlos machen. Weil wir endlich jene Erfolge sehen wollen, die wir theoretisch herbeischreiben und emotional herbeisehnen. Die Gefahr für viele in der Kirche ist in dieser Situation, dass vor allem eine Botschaft herauskommt: „Wenn ihr euch noch mehr bemühen würdet, euch noch mehr ins Zeug legen würdet, dann käme endlich ein effizienter Erfolg heraus.“

Das legt sich dann – entgegen aller aktivierenden Aussagen – auch wie Mehltau auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sind diese vielerlei Bemühungen nicht auch so etwas wie eine „Selbstnarkotisierung“, weil wir letztlich in menschlichem Hochmut und Selbstgefälligkeit nicht aushalten können, dass beim Bauen und Leben und Gestalten in dieser Kirche uns vieles auch entzogen ist?

„Weniger ist mehr“ ist so gesehen eine geistliche Einsicht gegen die Atemlosigkeit überbordender Projekte. Gott schenkt uns Atem gegen den Vertrauensverlust unseres geistlichen Fundaments. Gott schenkt uns Vertrauen – und wir ihm. Solche geistlichen Einsichten gehören dann aber nicht hinter die Kulissen geschoben, auch nicht nur in den Abend eines arbeitsamen Synodentages oder in den Ausklang verschiedener Projekttagungen, sondern gehören in die Mitte unserer Arbeits- und Strategieüberlegungen, hier in die Landessynode.

Welche Konsequenzen ziehen wir daraus? Ich fasse zunächst die theologischen Einsichten der Reformation zusammen, soweit sie unseren Zusammenhang betreffen:

1. Gott gründet und erhält in Jesus Christus diese Kirche. Nicht wir. Aber wir tragen zur zukünftigen Gestalt der Kirche bei: „Kirche kann niemals durch sich selbst konstituiert sein. Sie hat ihre Existenzgrundlage außerhalb ihrer selbst, nämlich in einer Beziehung – in der Beziehung zu Christus, zum dreieinen Gott.“<sup>2</sup>
2. Die Rechtfertigung vor Gott geschieht allein aus Gnade, nicht durch Werke. Was wir in der Kirche tun, geschieht nicht für Gott, sondern ist Konsequenz unseres Glaubens.
3. Kirche bestimmt sich durch Evangeliumsverkündigung und Sakramente. Alles andere leitet sich daraus ab.

---

<sup>2</sup> Hans-Martin Barth, Dogmatik. Evangelischer Glaube im Kontext der Weltreligionen, Gütersloh 3. Aufl. 2008, 663.

Die Reformation hat diese Einsichten nicht erfunden, sondern wiederentdeckt. Sie sind biblisch verankert. Aus dieser biblischen Verankerung kann man bis heute lernen, in welchem Zusammenhang Glaube und Werke für jeden einzelnen wie die Kirche als ganzer stehen: In Eph 2,9-10 heißt es: *„Aus Gnade seid ihr gerettet durch Glauben, und das nicht aus euch: Gottes Gabe ist es, nicht aus Werken, damit sich nicht jemand rühme. Denn wir sind sein Werk, geschaffen in Christus Jesus zu guten Werken, die Gott zuvor bereitet hat, dass wir darin wandeln sollen.“*

Für unsere heutigen Überlegungen heißt das, dass wir selbst zu Werken Christi werden. Wir sind als Christinnen und Christen nicht von dem zu trennen, was wir Einzelnen und was wir als Kirche tun. Wir haben im Kollegium daher in diesem Jahr einen besonderen Schwerpunkt daraufgelegt, Menschen zu ermutigen, ihren Glauben in einer zunehmend säkularen Gesellschaft ins Gespräch zu bringen. Wir wollen dazu beitragen, Menschen auskunftsfähig in ihrem Glauben zu machen. Und diese Ermutigung schließt alle Hauptamtlichen mit ein. Rechenschaft geben von der Hoffnung. Engagement und Gelassenheit in einem Wort im Rahmen der biblischen Verheißung. Das führt auch zu einer Entlastung des Pfarrdienstes und der Gemeinden.

Ja, wir konzentrieren uns: Weniger ist mehr. Nicht, weil wir im Augenblick Mangel an materiellen und personalen Ressourcen hätten. Nicht, weil wir einen Mangel an Ideen, Projekten hätten. Jetzt ist die Stunde, aus der selbstgefertigten Falle herauszufinden, immer, überall, jederzeit und auch dann noch vorzukommen. Stattdessen sollen wir im Vertrauen auf die Geistesgegenwart Gottes unseren Dienst tun, Kontinuität zeigen in der Präsenz vor Ort, in der Freude am Evangelium und der Gemeinschaft der Menschen.

Es gilt weiterhin, diakonisch zu leben und zu arbeiten. Sich einen Geist des nachbarschaftlichen Austauschs und der Entlastung zu gönnen. Ein Teil des wandernden Gottesvolkes zu sein hier, heute und jetzt neue Kraft zu entwickeln – aus der Gelassenheit des Glaubens, der die rechtfertigende Botschaft des Evangeliums sich gefallen lässt und sie genießen kann.

#### **D. Was heißt das für die weitere Arbeit?**

##### **a) Korrekturbedarf**

Als Kollegium haben wir uns die Frage gestellt, wie es zu einer grenzwertigen Häufung von Projekten kommen konnte. War dies Ergebnis von Fehleinschätzungen?

Wir sind der Auffassung, dass der bisherige Ansatz zwar nicht in die falsche Richtung geht, allerdings ist er ergänzungsbedürftig und kann ohne Korrektur nicht fortgeschrieben werden. Die

Absicht, kirchliches Handeln strategisch auszurichten, haben wir aufgrund des wahrgenommenen Lagebildes verfolgt. Der in den „guten Jahren“ ohne Mitglieder- und Finanzeinbußen gewachsene „Bauchladen“ sollte überprüft werden und mit Akzentuierungen versehen werden, die das Wachsen der Kirche sicherstellen oder, was in den letzten Jahren im Vordergrund stand, dem Schrumpfen der Kirche entgegenwirken.

Daraus hat sich aber in den letzten Jahren teilweise auch eine Art von „Eigenleben“ entwickelt. Neben den geplanten Schwerpunktsetzungen kamen neue Aufgaben in Form von Projekten und Maßnahmen auch nach einem stark additiven Prinzip dazu.

Deshalb ist nun ein geeignetes Steuerungsinstrument entwickelt worden. Die Entwicklung eines solchen Instrumentes ist nicht technokratisch zu verstehen. Ein solches Steuerungsinstrument muss in der Kirche auf einem an ihrem Auftrag orientierten Grundkonsens der kirchenleitenden Organe fußen. Andernfalls werden neue Aufgaben oder in der Zukunft eventuell auch der Wegfall von Aufgaben allein an Abstimmungsmehrheiten orientiert. „Jeder beantragt sein Projekt und schaut, wie weit er im kollegialen und synodalen Aushandlungs- und Abstimmungsprozess kommt“ – mit diesen Worten hat der Vorsitzende des Finanzausschusses das derzeitige Verfahren durchaus treffend beschrieben.

So könnte man fortfahren. Das Kollegium ist aber der Meinung, dass es auch besser geht. Sollten die Prognosen zur finanziellen Entwicklung der Landeskirche eintreten – und dafür gibt es deutliche Anzeichen – muss ein erkennbarer Priorisierungsprozess hinzukommen. Sich dem auszusetzen ist anspruchsvoll für alle Verantwortungsträger. Dieser Priorisierungsprozess ist die Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zur Schwerpunktsetzung, ergänzt durch größere Konsequenz in der Anwendung vorhandener Erkenntnisse, unter strikter Rückbindung auf den Auftrag der Kirche, das Evangelium zu verkünden.

Das beinhaltet, das Anliegen des bisherigen Strategieprozesses konsequent fortzuführen. Der bisherige Prozess wird also nicht verworfen. Er erfährt vielmehr eine aus kollegialer Sicht notwendige Ergänzung. Das ist das Ergebnis des theologischen Nachdenkens über Aspekte geistlicher Leitung und der richtigen Ausrichtung der Kirche in schwierigen Umbruchzeiten und wachsender Heterogenität:

Diese Umbruchzeiten sind geprägt durch drei Dimensionen der Irritation durch die neue Vielfalt, mit der es die Kirchen und alle vergleichbaren großen Institutionen derzeit zu tun haben:

- Erosion der traditionellen, homogenen Institutionen:  
Dabei geht es um den Verlust von Bindungen, den Autoritätsverlust von Eliten und eine Verflüssigung des persönlichen Engagements
- Neue Vielfalt der Lebenswelten:  
Persönliche Informationsmöglichkeiten wachsen, was zu einem Erfahrungszuwachs und generell zu Bildungsgewinnen führt
- Neue Komplexität der Probleme:  
Europäisierung, Globalisierung, kulturelle Pluralität mit der Folge biographischer und technischer Kontingenz.

Die Antwort auf diese Herausforderung ist nach Einschätzung des Kollegiums nicht ein Mehr an Aktivität über das bereits hohe derzeitige Niveau hinaus, sondern eine Erhöhung der Strahlkraft der Kirche durch Stärkung des agilen Potentials und der Motivation der Mitarbeiterschaft.

Nach Einschätzung des Politologen Hans J. Lietzmann sollten große Einrichtungen und Organisationen wie Parteien, aber auch Landeskirchen, bei der Entwicklung von Strategien, wie sie dem Wandel begegnen wollen, folgende Aspekte in den Blick nehmen:

- Sichtbarkeit erhöhen
- Beteiligung ermöglichen
- Kommunikation auf Augenhöhe wagen
- Strukturierte Kommunikation betreiben

Es sind also in der Tat basale Dinge, mit denen auch die Kirchen auf die zunehmende Heterogenität strategisch antworten sollten. Ohne Angst auf die Menschen zugehen, sie einladen, Interesse an ihnen zeigen und zeigen für was wir selber stehen, was unser Auftrag ist. Auch bei der EKD-Synode in Würzburg waren diese Aspekte im Zusammenhang der Frage des Umgangs der Kirche mit Jugendlichen in gleicher Weise aufgeworfen worden.

## **b) Sichtung des Erreichten**

Betrachtet man den aktuellen Stand der geplanten und in Umsetzung befindlichen Aufgaben, so ist festzustellen: Viel ist bereits „auf das Gleis“ gesetzt. Dabei geht es um die bereits angesprochenen aktuellen Projekte und Maßnahmen. Es geht aber auch um die zuletzt im Rahmen der MiFri-Planung angemeldeten Maßnahmen. Es geht um die Umsetzung der Schwerpunktziele und es geht um die Liste der unerledigten Maßnahmen und Anträge, mit denen sich die Synode befasst.

Der Evangelische Oberkirchenrat wäre selbst dann, wenn nichts Neues mehr dazu käme, nach Einschätzung des Kollegiums zwei Jahre vollauf damit beschäftigt, die bereits beschlossenen Maßnahmen und Projekte abzuarbeiten. Die nachträgliche Priorisierung von Projekten und Maßnahmen hat das Kollegium geprüft. Aus verschiedenen Gründen macht das keinen Sinn und wir verfolgen es nicht weiter. Die gleichzeitige Einführung eines elektronischen Aktenführungssystems, überschritten mit einem vermutlich notwendigen zeitweiligen Umzug der Verwaltung aufgrund der Sanierungsbedürftigkeit des Gebäudes, verbunden mit der Zusammenlegung von Aufgabenfeldern, verbunden mit einem Projekt „Kirchliche Strukturen 2024<sup>Plus</sup>“ ist herausfordernd. Eine nacheinander folgende Abarbeitung ist aber beim derzeitigen Umsetzungsstand nicht möglich. Deshalb streben wir als Kollegium eine nachträgliche Priorisierung trotz der Aufgabenfülle nicht an und deshalb werden die beschlossenen Projekte und Maßnahmen planmäßig abgearbeitet.

Für die Zukunft allerdings bedarf es eines Innehaltens, da Überlastungsanzeigen vorliegen und die genannten Gründe dafür aus unserer Sicht nachvollziehbar sind. Dies betrifft, wie gesagt, die Organisation des Oberkirchenrats im engeren Sinne, aber auch die gesamte sogenannte mittlere Ebene, dazu Pfarrämter, Verwaltungen und die örtlichen Entscheidungsgremien.

Die Bibel verwendet gern das Bild vom Weinstock. Aus dem Weinbau wissen wir, dass unnötige Triebe des Weinstocks entfernt werden müssen, um den Ertrag zu steigern. Ein Computerbetriebssystem bedarf regelmäßig einer Wartungs- und Reinigungsprozedur, um alte Geschwindigkeit und Stabilität wiederherzustellen. Diese beiden Bilder beschreiben ganz gut, über was das Kollegium gern mit der Synode nachdenken möchte, um die richtigen kirchenleitenden Entscheidungen in schwierigen Zeiten zu treffen. Wir wollen das Betriebssystem nicht ausschalten, sondern aktivieren und wir wollen den Weinstock nicht schädigen, sondern im Ertrag erhalten, das ist uns wichtig.

### **c) Strategievorschlag**

Für künftige Projekte, Maßnahmeanträge, Stellenausweitungen bedarf es einer Besinnung auf den kirchlichen Auftrag. Und eines kritischen Blicks sowohl auf die aktuellen Ressourcen sowie im Hinblick auf künftige Verpflichtungen auch auf die künftige Leistungsfähigkeit der Kirche. Dabei muss uns auch die Mitgliederentwicklung beschäftigen. Entscheidend ist allerdings der Auftrag der Kirche und nicht allein Wachstum in Form bloßen Mitgliederzuwachses.

Dazu gehört ein klarer strategischer Blick auf Aspekte, die nicht einfach durch mehr Input veränderbar sind. Also die nicht wirklich zu beeinflussende demographische oder auch

gesellschaftliche Entwicklung. Es bedarf umgekehrt des klaren strategischen Blicks auf das, was beeinflussbar ist, immer eng rückgebunden an den kirchlichen Auftrag.

### **Das Ende aller Managementansätze in der Kirche?**

Die hier dargestellte Weiterentwicklung des bisherigen strategischen Ansatzes bedeutet nicht, dass die Perspektive der Organisationsentwicklung und des Managements in der Kirche nun keine Bedeutung mehr hätte.

Es heißt vielmehr umgekehrt, dass diese Perspektive in der Kirche in Erkenntnis der geistlichen Dimension, die der Kirche innewohnt, definiert werden muss. Die Kirche braucht „geistlichen Leadership“ (dabei geht es darum, die richtigen Dinge zu tun) und sie braucht „Management“ (dabei geht es darum die Dinge richtig zu tun).

Das Ziel ist: Die geistliche Dimension und Erkenntnis theologischen Nachdenkens über Strategie und ihre Umsetzung in organisationspezifische Führung und Leitung umzusetzen. Das ist der Konsens, den wir als Kollegium beim Strategiekonvent herausgearbeitet haben.

### **d) Wie geht es weiter?**

Es gilt die gesichtete Vielzahl der beschlossenen Projekte und Maßnahmen, die einer nachträglichen Priorisierung nur schwer zugänglich sind in den zuständigen Dezernaten im Rahmen der vorgesehenen Aufgabenkritik so zu strukturieren, dass Überlastungen der Mitarbeiterschaft nach Möglichkeit ausgeschlossen werden können. Daneben werden die vorgesehenen Schwerpunktsetzungen weiterverfolgt und wie geplant abgearbeitet und umgesetzt.

### **Im Einzelnen: Die Schwerpunktsetzungen**

Eine Überprüfung ergab, dass an den Schwerpunktsetzungen im vergangenen Jahr intensiv weitergearbeitet wurde. Der größte Teil der im Rahmen der MiFri-Planung beschlossenen Maßnahmen lässt sich den Schwerpunktsetzungen zuordnen. Im Haushalt wurden somit klare Weichenstellungen vorgenommen.

Neben den fünf Schwerpunktsetzungen stellen Investitionen in den landeskirchlichen Kirchenmusikplan einen deutlichen Investitionsschwerpunkt dar. Darüber war im Finanzausschuss im Rahmen der Haushaltsberatungen intensiv diskutiert worden. Dabei wurde die gesamtkirchliche Bedeutung der Kirchenmusik in ihren verschiedenen Ausprägungen deutlich. Aufgrund dieser Bedeutung erging, wie im Verfahren grundsätzlich vorgesehen, die Anregung, die Kirchenmusik bzw. den Kirchenmusikplan ausdrücklich in die Schwerpunktsetzungen mit aufzunehmen. Die

Anregung wurde vom Kollegium aufgegriffen und beraten. Das Kollegium teilt die synodale Einschätzung einer hohen Bedeutung der Kirchenmusik.

Ein weiteres Schwerpunktziel wurde dennoch nicht aufgenommen. Einerseits sind wichtige Investitionsentscheidungen im Haushalt ohnehin bereits getroffen worden. Auf der anderen Seite ist die Kirchenmusik durch die mit der Kirchenmusik transportierten Botschaft dem Schwerpunktziel „in der Wertediskussion Präsenz zeigen“ sowie in ihrer verbindenden Wirkung dem Schwerpunktziel „Ehe und Familie stärken“ gut zuzuordnen. Auf ein eigenes, sechstes Schwerpunktziel „Kirchenmusik“ haben wir deshalb verzichtet.

An den anderen fünf Schwerpunktzielen wird das Kollegium festhalten. Zwar wurden einzelne Teilaspekte abgearbeitet, aber es sind neue Akzentuierungen dazugekommen, sodass es immer noch sinnvoll erscheint, im Sinne einer „ruhigen und verlässlichen“ Kontinuität an diesen Schwerpunkten festzuhalten.

### **Im Einzelnen:**

#### **1. In der Wertediskussion Präsenz zeigen**

Die im Bericht 2017 genannten Zielsetzungen werden weiterverfolgt und müssen weiterhin Schwerpunkt kirchlichen Engagements sein.

Dazu gehören die durch das Reformationsjubiläum angestoßenen Fragen ebenso wie alle Fragestellungen im Zusammenhang mit der Migrations- und Flüchtlingsproblematik, die politisch nach wie vor sehr in den Mittelpunkt gerückt wird. Zu der Wertediskussion im Kontext Migration/Flucht leisten auch die flächendeckend in unserer Kirche und ihrer Diakonie eingerichteten Koordinierungsstellen kirchlich-diakonischer Flüchtlingsarbeit, die Flüchtlingsdiakonate und Asylpfarrämter sowie die weiteren diakonischen Dienste in den Landeserstaufnahmestellen und der Flüchtlingssozialarbeit einen wichtigen Beitrag. Dies geschieht durch die Unterstützung von Kirchengemeinden und ehrenamtlich Engagierten, durch Öffentlichkeitsarbeit und das Hineinwirken in das Gemeinwesen und in Gremien. Ein Schwerpunkt dabei ist das Eintreten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit. Der kirchliche Kontakt zur Politik, zu Ministerien und Gremien sowie zu den Interessensverbänden ist von immenser Bedeutung, um kirchliche Anliegen in Umsetzung des Auftrages der Kirche immer wieder und beharrlich ins Gespräch zu bringen. Eher hat die kollegiale Befassung mit dem originären Auftrag der Kirche ergeben, dass dieser Thematik noch mehr Bedeutung zukommt.

Einige Themen haben deutlich an Brisanz gewonnen:

Die Auseinandersetzung mit Rechtspopulismus und insbesondere mit der AfD war mehrfach Thema kollegialer Debatten. Es ist wichtig, dass sich die Kirche insbesondere über ihre Repräsentanten zu Wort meldet – so geschehen seitens des Schuldezernenten angesichts des von der AfD geplanten Portals zur Denunziation von Lehrern. Hier bedarf es weiter großer Wachsamkeit und nötigenfalls klarer kirchlicher Stellungnahmen, wenn elementare Grundsätze des christlichen Menschenbildes in Frage gestellt werden.

Mit Blick auf das Aufgabenfeld des DWW ist die Frage der Wohnungsnot in Deutschland aufmerksam weiter zu verfolgen und zu prüfen, an welchen Stellen kirchliches Engagement einen hilfreichen Beitrag zur Lösung des Problems beitragen kann.

Dem Themenkreis Missbrauch und sexualisierte Gewalt wollen wir noch größere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Landeskirche tut hier bereits viel, es sind aber noch weitere Anstrengungen erforderlich, um den Schutz der Opfer institutionell zu verbessern und die eigenen Mitarbeitenden noch stärker zu sensibilisieren. So hat das Kollegium im September in einer Schwerpunkt-Sitzung einen halben Tag mit Experten und Betroffenen diskutiert. Dies wird fortzusetzen sein. Die Landeskirche möchte einen vorbildlichen Umgang in dieser die Glaubwürdigkeit der Kirche in höchstem Maße betreffenden Thematik erreichen. Manche derer, die aus unserer Kirche ausgetreten sind, sind es auch deshalb, weil es bislang nicht gelungen ist, Glaubwürdigkeit zurück zu gewinnen. Das möchten wir ändern.

Die Akzentuierungen aus dem letzten Bericht gelten dabei fort.

Das wird insbesondere dadurch deutlich, dass stärker vom Evangelium her und zeugnishaft argumentiert werden muss, um die Wertediskussion zu führen. Vor allem aber erscheint es vor dem Hintergrund der Krise der großen Werteträger absolut notwendig, sich nicht auf Statements zu beschränken, sondern aktiv in die Beziehungen, das heißt auf die Menschen zuzugehen und die Kommunikation auf Augenhöhe zu suchen. Hier müssen wir verstärkt aktivieren. Hierzu müssen vor allem auch Pfarrer und Pfarrerinnen bzw. alle Mitarbeitenden vor Ort entlastet werden, damit diese Beziehungsarbeit geleistet werden kann.

## **2. Ehe und Familie stärken**

Das Ehe- und Familienpaket, in dem plangemäß die verschiedenen Aktivitäten gebündelt wurden, ist auf den Weg gebracht worden und im Haushalt verankert.

Nach den entsprechenden Beschlüssen ist es bereits gestartet. Die Umsetzung der vielfältigen Beschlüsse wird im Aufgabenfeld der zuständigen Fachdezernate im kommenden Jahr erhebliche

Ressourcen binden. Im Rahmen von Auswertungen und Erkenntnissen aus der Umsetzung ist davon auszugehen, dass vielfältige Impulse rückgemeldet werden und zu diskutieren sind.

Das Kollegium hielte es deshalb für falsch, diese Schwerpunktsetzung jetzt bereits als abgearbeitet zu betrachten. Das Thema ist weiterhin hoch aktuell. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der noch nicht beendeten Debatte der Segnung von gleichgeschlechtlichen Partnerschaften.

Daneben sind Fragen des Ausbaus und des Erhalts kirchlicher Kitas und deren inhaltlicher Ausrichtung ein Schwerpunkt aktuell noch nicht abgeschlossener Überlegungen.

Angesichts immer noch steigender Armutsrisiken und Überlastungen von Familien wächst die Bedeutung von Hilfeangeboten für Familien, die mit besonders herausfordernden Lebenslagen konfrontiert sind. Mit den Angeboten der Behindertenhilfe, Sozialpsychiatrie, Jugendhilfe und der kirchlich-diakonischen Beratungsstellen unterstützen Kirche und ihre Diakonie diese Familien in vielfältiger Weise.

Familien mit Flucht- und Migrationsgeschichte erfahren Unterstützung durch diakonische Dienste der Migrations- und Flüchtlingsberatung. Durch die Aufstockung der Mittel für den Notlagenfonds zur Unterstützung werdender Eltern (Antrag Nr. 24/15) macht unsere Kirche deutlich, dass sie zusätzlich zu den staatlichen Mitteln auch finanziell für Schwangere und Familien mit kleinen Kindern engagiert.

### **3. Digitalisierung gestalten**

Zum Schwerpunkt Digitalisierung wurde ein umfangreiches Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht und im Haushalt verankert. Die Thematik gewinnt weiterhin gesellschaftlich an Bedeutung. Mit der Roadmap hat die Landeskirche ein Instrumentarium entwickelt, das in der innerkirchlichen Abarbeitung und bei der notwendigen Setzung von Prioritäten Orientierung liefert. Im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen und Foren wird auch über die jeweiligen Umsetzungsstände berichtet.

Wir arbeiten weiterhin planmäßig an der Umsetzung der Roadmap. Ein Schwerpunkt war zuletzt die Beschäftigung mit relevanten ethischen Fragestellungen. Hierzu gab es mehrere Formate mit kirchlichen und außerkirchlichen Stellen, unter anderem der Akademie Bad Boll, dem Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer (AEU), der Badischen und der Bayerischen Landeskirche sowie der EKD.

Ständig kommen dabei neue Ideen, Herausforderungen und Aufgaben hinzu, was mit der hohen Dynamik in Feld der Digitalisierung zusammenhängt. So beschäftigt uns gerade die innovative Idee mehrerer diakonischer Träger und des DWW, eine Buchungsplattform für diakonische Angebote zu schaffen. Es wäre zu wünschen, dass die Diakonie eine solche Plattform für Deutschland auf die Beine stellt, bevor unsere diakonischen Leistungen von Amazon oder anderen nichtkirchlichen Betreibern als Plattform vermarktet werden. An der Schwerpunktsetzung sollte unbedingt festgehalten werden.

#### **4. Personalwesen im Oberkirchenrat überprüfen, weiterentwickeln**

Auch die Schwerpunktsetzung „Personalwesen im Oberkirchenrat überprüfen, weiterentwickeln, gegebenenfalls verbessern“ wurde umfassend bearbeitet. In einem Bericht wurden die vielfältigen Maßnahmen zusammengefasst und dem Finanzausschuss vorgestellt und erläutert. Stichworte sind dabei insbesondere:

- Fortbildung von Führungskräften
- eine im nächsten Jahr geplante Mitarbeitendenbefragung
- Überlegungen zum 360 Grad-Feedback
- Verdreifachung der Ausbildungsplätze gegenüber 2012
- Traineeprogramm
- Zusammenlegung der Personalverwaltung
- ein einheitliches Justitiariat
- Employer-Branding / Karriereseite
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
- Ausweitung von Telearbeit
- Überarbeitung und weitere Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen
- Entwicklungsmöglichkeiten im Sekretariatsbereich durch zunehmenden Anteil von Sachbearbeitungsaufgaben
- Verkürzung der Mindestbeförderungszeiten
- Prüfung von Verbesserungsmöglichkeiten im Angestelltenbereich im Zusammenhang mit der Umsetzung der neuen Entgeltordnung
- Stärkung der zweiten Führungsebene

Im Hinblick auf eine künftige Personalplanung (für Personalstellen der Landeskirche im engeren Sinn, ohne Pfarrstellen und Stellen der Religionspädagoginnen und -pädagogen) hat das Kollegium Eckpunkte festgelegt bzw. zur weiteren Bearbeitung und Ausführung empfohlen. In diesem Zusammenhang haben wir geprüft, ob eine ressourcen- und strikt quotenorientierte Personalstrukturentwicklung geeignet ist, adäquate Antworten auf die Herausforderungen zu finden. Die damit zusammenhängenden Fragen sind komplex. Ich nenne

exemplarisch nur die Frage des Fachkräftemangels. Wir werden in dieser Situation nur dann die Mitarbeitenden finden, die wir brauchen, wenn wir neben anderen Rahmenbedingungen in sich stimmige und zu bewältigende Aufgaben formulieren und eine zeitgemäße Verwaltungsstruktur entwickeln. Deshalb haben wir beschlossen – und diese Überlegungen auch im Finanzausschuss vorgestellt –, in den Dezernaten das Verfahren einer Aufgabenkritik (*Machen wir die richtigen Aufgaben und machen wir Sie richtig?*) durchzuführen. Nach Festlegung inhaltlicher Prioritäten soll ein Zielstellenplan erarbeitet und mit der Synode besprochen werden.

Daneben sollen Möglichkeiten der Feinsteuerung im Personalbereich in einem vorher definierten Rahmen des Einsatzes von Budgetmitteln der Dezernate verbessert werden. Dabei kann es sich um die befristete Beschleunigung von Aufgaben und Arbeitsvorhaben, befristete Personalverstärkungen, Doppelbesetzungen wegen notwendiger Einarbeitungszeiten oder ähnliches gehen. Lange Vakanzvertretungen und Überlastungen von Leistungsträgern müssen sich in Grenzen halten, damit ein Anstieg von Fluktuation vermieden wird. Noch haben wir hier im Vergleich eine unterdurchschnittliche Fluktuationsquote. Das soll so bleiben.

Eine wichtige Rolle für die gesamte Landeskirche nimmt das umfängliche Projekt Kirchliche Strukturen 2024<sup>Plus</sup> ein. In erster Linie geht es dabei um die Erarbeitung der künftigen Verwaltungsstrukturen auf der mittleren und gemeindlichen Verwaltungsebene. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die künftige Struktur bzw. auf den Aufgabenzuschnitt des Evangelischen Oberkirchenrats. Welche aufsichtsrechtlichen Aufgaben beispielsweise sind künftig auf der Ebene des Oberkirchenrats anzusiedeln, um ein gutes Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen zu gewährleisten? Eine gut funktionierende Verwaltung ist eine der Grundvoraussetzungen dafür, dass wir als Landeskirche die vor uns liegenden Herausforderungen bewältigen können.

## **5. Kommunikationskonzept**

Intensiv haben wir im vergangenen Jahr am neuen Kommunikationskonzept der Landeskirche gearbeitet. Mit externer Unterstützung, in mehreren Workshops und in vielen Gesprächen ist der Rahmen des neuen Konzepts erarbeitet und im Kollegium beschlossen worden. Das evangelische Medienhaus erfährt eine Modifikation seiner Strukturen. Die infolge des Ruhestandes der bisherigen Leitung freiwerdenden Geschäftsführerstellen konnten ohne nennenswerte Vakanzzeiten im Rahmen der neuen Struktur kompetent besetzt werden. Das Medienhaus wird künftig drei Geschäftsführer haben. Neben dem kaufmännischen Geschäftsführer werden die Bereiche Publizistik und Community mit eigenen Geschäftsführern vertreten sein. Strukturell neu ist die Einrichtung eines sogenannten Newsdesk, der die Achse der Zusammenarbeit zwischen Landeskirche und Medienhaus ist und wo die Bereiche Sprecher der Landeskirche und Publizistik/Medienhaus inhaltlich zusammen und koordinieren, welche Nachrichten auf den

geeigneten Kommunikationskanälen ausgespielt werden. Das Büro des Sprechers der Landeskirche wird personell verstärkt – die bei der vergangenen Tagung beschlossene Stellvertreter-Stelle ist derzeit in der Ausschreibung – und organisatorisch klar an die Vorstandsebene und insbesondere das Büro des Landesbischofs angebunden. Ziel ist auch, die Belange der Landessynode im Rahmen des Auftrages besser abdecken zu können.

In den kommenden Monaten stehen vor allem im Medienhaus notwendige Detailabklärungen und personelle Zuordnungen zur neuen Leitungsstruktur an. Neue Abläufe und das gemeinsame Arbeiten am Newsdesk sind einzuspielen.

### **Zusammenfassung**

Das Kollegium hat sich mit der Weiterentwicklung des bisherigen strategischen Ansatzes befasst. Unseren Ansatz, Komplexitäten zu verringern und Kontinuität auszustrahlen, wollen wir fortschreiben. Die fünf Schwerpunktsetzungen, ebenso wie die strategischen Ziele, haben wir überprüft. Sie sind nach wie vor aktuell und bedürfen keiner grundsätzlichen Ergänzung oder Korrektur, es sind allerdings – auch auf Anregung der Synode – neue Akzentuierungen dazu gekommen, die sich aber gut unter die bisherigen Zielsetzungen subsumieren lassen.

Die Schwerpunktsetzungen wurden im vergangenen Jahr konzentriert bearbeitet und werden weiterbearbeitet. Die Fülle der aufgesetzten Projekte und Einzelmaßnahmen, die neben der Linie abgearbeitet werden müssen, ist grenzwertig hoch und sollte nicht weiter erhöht werden. Prioritätensetzung und Aufgabenkritik müssen ernster genommen werden und müssen in den derzeitigen Prozess eingepflegt werden.

Dabei gilt es, das Potential der Mitarbeitenden, insbesondere im Verkündigungsdienst durch Entlastungen im Verwaltungsbereich besser zu aktivieren. Die Entlastung darf aber nicht auf den Verwaltungsaspekt beschränkt werden. Der Eindruck einer gehetzten oder hyperaktiven Kirche darf nicht entstehen. Die Konzentration auf den Kernauftrag das Evangelium zu verkünden soll die Priorisierungsprozesse leiten.

***Seid allezeit bereit zur Verantwortung vor jedermann, der von euch Rechenschaft fordert über die Hoffnung, die in euch ist.***

1. Petrus 3,15

Direktor Stefan Werner