



TOP 16

Grundlagen der Strategischen Planung und Strategische Planung

Bericht in der Sitzung der 16. Landessynode am 27. November 2020

Sehr geehrte Frau Präsidentin Foth, Hohe Synode,

ich möchte Ihnen den strategischen Bericht des Kollegiums des Oberkirchenrats vorstellen und eingangs dazu eine Erläuterung zur gewählten Vorgehensweise geben. Der Bericht ist, wie in den vergangenen Jahren, ein gemeinsamer Bericht des Landesbischofs und des Direktors. Im Hinblick auf das Bischofswort auf dieser Synodaltagung und die Corona-Rahmenbedingungen wird er vom Direktor vorgetragen.

Da sich die 16. Landessynode aus vielen neuen Synodalen zusammensetzt, haben wir uns entschlossen, den schriftlichen Bericht ausführlicher als sonst abzufassen. Dies dient dem Verständnis und schafft einen Anknüpfungspunkt zu den Strategieberichten an die 15. Landessynode¹. Dabei war uns wichtig, aufzuzeigen, dass der aktuelle Bericht dazu in einer Kontinuität steht. Es hätte aber den zeitlichen Rahmen gesprengt, den eigentlichen Vortrag auf alle Aspekte, die im schriftlichen Bericht dazu enthalten sind, zu erstrecken. Deshalb werde ich an verschiedenen Stellen des Berichts auf die detaillierteren Ausführungen am Ende dieses Berichts oder auf Vorgängerberichte verweisen. Der ausführliche Bericht dient insoweit auch als Kompendium zum Nachschlagen und gibt einen Überblick über den Stand der Umsetzungen und Planungen zu den inhaltlichen Schwerpunktzielen und den Organisationszielen. Diese Teile des Berichts, die nicht im mündlichen Vortrag vorkommen und die lediglich der Vertiefung und ergänzenden Erläuterung dienen, sind in kursiver Schrift gehalten.

Strategische Planung dient der Ausrichtung und der Konzentration. Sie lenkt den Blick auf aktuelle Herausforderungen und sie trägt zur zielgerichteten Verwendung von Kirchensteuermitteln bei. Dabei dient sie auch der Transparenz, weil bei guter Umsetzung sichtbar wird, ob wir uns tatsächlich konzentrieren oder verzetteln. Die Beratungen und Berichte zur Strategischen Planung haben in den letzten Jahren vor allem unter dem Programmsatz „weniger ist mehr“ gestanden und bereits Wirkung gezeigt. So wurde die Zahl der Mittelfristmaßnahmen-Anträge von über 100 auf aktuell knapp 30 gesenkt.

¹ https://www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Wir/Synode/2020/02_Sommertagung_2020/Berichte_und_Reden/TOP_12_-_Strategische_Planung_-_Bericht_des_Oberkirchenrats_-_Direktor_Stefan_Werner.pdf

https://www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Wir/Synode/2019/03_Herbsttagung_2019/Berichte_und_Reden/TOP_01_-_Strategische_Planung_Zwischenbericht_des_Oberkirchenrats_-_Landbischof_July_und_Direktor_Werner_.pdf

https://www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Wir/Synode/2018/03_Herbsttagung/Berichte_und_Reden/TOP_3_-_Strategische_Planung_-_LB_July_Direktor_Werner.pdf

Die Corona-Krise und der sich in der Freiburger Studie abzeichnende Mitgliederschwund zwingen zu einer weiteren Konzentration auf das Wesentliche kirchlichen Handelns – im Sinne des „weniger ist mehr“. Das macht auch Angst.

Wir empfinden das aber weniger als bedrohlich oder negativ, sondern als eine Chance, eine Chance zur Konzentration. Was ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten an Aufgabenfeldern hinzugekommen? Was muss nun, gezwungen durch die sich ändernden Rahmenbedingungen überprüft und priorisiert werden? Das ist eine anspruchsvolle und schwierige Aufgabe. Sie beinhaltet keine besserwissende Kritik an den vielen für sich sinnvollen Aufgabenfeldern, die den aktuellen Aufgabenkatalog der Kirche ausmachen. Aber die verschiedenen krisenhaften Entwicklungen, die aktuell zum Handeln herausfordern, sollten nicht als Bedrohung wahrgenommen werden. Sie bieten auch die Chance, sich als Kirche auf das sog. Wesentliche zu besinnen und das Profil der Kirche in der Öffentlichkeit zu schärfen.

Für diesen Bericht war angekündigt, die Zukunftsthemen und Organisationsziele in einer Art Wechsel-Spiel mit dem Geschäftsführenden Ausschuss in der Gemeinsamen Beratung weiter zu vertiefen und zu schärfen. Das war coronabedingt und wegen der großen Anstrengungen, den Haushalt unter den Bedingungen eines Systemwechsels einbringen zu müssen leider so gut wie nicht möglich. Deshalb liegt ein Schwerpunkt des Vortrags darin, Ihnen vorzustellen, was der Oberkirchenrat zu den Schwerpunktthemen und den Organisationszielen an Weiterarbeit und Umsetzungen geleistet hat.

Ich setze an dieser Stelle aber bewusst einen Doppelpunkt. Der heute abgegebene Bericht ist insoweit ein Etappenbericht, die nächste Etappe ist der Austausch mit Ihnen, hier im Plenum, in der Gemeinsamen Beratung und in den Ausschüssen mit der Zielsetzung die Zukunftsthemen und den anstehenden Priorisierungsprozess gut abzustimmen.

- *Einführung für neue Synodale /Kontinuität zu den Strategieberichten an die 15. Landessynode siehe kursiver Teil am Ende des Berichtes:*

I. Die Weiterentwicklung der Strategischen Planung / veränderte Rahmenbedingungen:

Die Weiterentwicklung der Strategieplanung seither stellt sich wie folgt dar:
Zu den im Herbst 2019 in den Blick genommenen Themen sind die Fragestellungen aus der Freiburger Mitgliederstudie hinzugetreten. Durch die Corona-Krise und die dramatischen Steuerausfälle, die in unserer Landeskirche wie in anderen Landeskirchen und Diözesen auch akut zu einer Haushaltssperre geführt haben, sind diese Fragestellungen wie in einem Brennglas noch stärker ins Blickfeld gerückt worden.

Allerdings hat dies nicht zur Folge, dass die bereits identifizierten inhaltlichen Schwerpunktziel oder die Organisationsziele hinfällig geworden wären. Diese wurden vom Kollegium im Sinne einer kontinuierlichen Planung weiterbearbeitet.

Ein Strategiebericht wäre unter den gegebenen Bedingungen aber unvollständig, wenn er nicht auf den Umgang mit der Corona-Krise und die sich drastisch verschärfenden finanziellen Rahmenbedingungen einginge. Ohne, dass es hier schon fertige Planungen geben könnte, hat sich das Kollegium auf seiner Herbstklausurtagung sehr intensiv mit dieser Thematik befasst.

Eines erscheint klar und deshalb spreche ich es schon an dieser Stelle an. Die langfristig sich verändernden Rahmenbedingungen, die die Freiburger Studie aufzeigt, und die unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Krise, die nicht schlagartig nach dem Abklingen der gesundheitlichen Gefahrenlage wieder verschwinden werden, erfordern weitere strategische Überlegungen. Von der Rückkehr zu Verhältnissen wie im Herbst 2019 geht das Kollegium nicht aus. Diese künftigen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Strategischen Planungen der Landeskirche sollen, wie vorgesehen in enger Abstimmung und Beratung mit der Landessynode für die

Landeskirche entwickelt werden. Es muss gelingen, sich auf einen gemeinsamen Rahmen zu verständigen, damit künftige Planungen auf dieser Grundlage ausgerichtet werden können.

Davon grundsätzlich zu unterscheiden ist:

In der akuten Krise musste in Form der Haushaltssperre im unmittelbaren Haushaltsvollzug gehandelt werden, weil wesentliche finanzielle Rahmenbedingungen dieser Planung nicht mehr gegeben waren. Damals hatte schnelles und entschlossenes Handeln eine hohe Priorität.

Im Rahmen der Strategischen Planung geht es nun um die Planung der Folgen im Rahmen einer Perspektive bis zum Jahr 2030.

Hierin liegt die eigentliche Herausforderung und diese kann nach Überzeugung des Kollegiums nur dann gut gemeistert werden, wenn über die Grundlagen der Planung ein breiter Konsens erzielt werden kann. Es darf hier kein Gegeneinander geben und das verfassungsrechtlich gegebene Gegenüber von Oberkirchenrat und Landessynode muss produktiv und zum Nutzen der Landeskirche in eine gemeinsam verantwortete Strategische Planung münden, die auch die angestrebten Wirkungen entfaltet.

II. Die inhaltlichen Kernthemen und Schwerpunktziele:

1. Stärkung des Pfarrdienstes
2. Bildungsgesamtplan
3. Diakonisches Handeln

Zu 1. Stärkung Pfarrdienst

Wie kann eine Stärkung des Pfarrdienstes aussehen in Zeiten, in denen gleichzeitig der PfarrPlan umzusetzen ist?

Stärkung besteht vor diesem Hintergrund nicht im Hochfahren der Stellenzahl. Das werden die Rahmenbedingungen der Landeskirche in den kommenden zehn Jahren und vermutlich darüber hinaus nicht erlauben. Der im strategischen Bericht verwendete Begriff „Stärkung Pfarrdienst“ ist mehrdimensional. Es geht um Priorisierung: Es geht um das sog. „Vorrangige“ (Entlastung von Verwaltung, usw.).

Es geht im Grunde um eine angemessene Reaktion auf die häufig vorgebrachte Klage, dass der Verwaltungsanteil im Pfarramt stetig gestiegen ist und sowohl Pfarrpersonen wie auch Gemeindeglieder den Eindruck gewinnen, dass zu wenig Zeit für das „Eigentliche“ zur Verfügung steht.

Die Situation im Pfarrdienst ist davon geprägt, dass unsere Landeskirche zwischen 2020 und 2030 41 % der Pfarrerinnen und Pfarrer verliert. Dies ist über die Instrumente der PSP und des PfarrPlans in den langfristigen Planungen der Landeskirche gut begleitet. Das Faktum, dass die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand treten, trifft unsere Landeskirche deshalb nicht unvorbereitet.

Dennoch wird es Einschnitte geben. Unsere Gemeinden werden sich verändern und verändern sich schon. Es wird weniger Hauptamtliche, es wird aber zugleich auch weniger Ehrenamtliche geben. Darauf müssen wir reagieren. Auf beides wird es ankommen und deshalb müssen Konzepte erarbeitet werden, die eine gute Aufgabenverteilung zwischen Pfarrern und Pfarrerinnen und anderen Kräften vorsehen. Es muss auch geprüft werden, was nicht mehr fortgeschrieben werden kann.

Am parochialen System in Württemberg soll festgehalten werden. Miteinander zu definierende besondere Seelsorgedienste werden weiterhin mit theologischen Fachkräften, sprich: Pfarrerinnen

und Pfarrern versorgt. Der Intensivierung bedarf allerdings die Vernetzung von Gemeindepfarramt und Sonderdiensten sowie Kooperationen auf Pfarramts- und Gemeindeebene. Ohne noch stärkere Teamorientierung werden die aufgezeigten Entwicklungen nicht aufzufangen sein. Dazu muss der Pfarrdienst entlastet und gestärkt werden.

Das Evangelium zu den Menschen zu bringen und gleichzeitig zu fragen, was brauchen die Menschen, was ist ihr Bedürfnis, ihre Not und was sind ihre Fragen. Das ist vorrangige Aufgabe aller kirchlichen Mitarbeiter aber eben auch in besonderem Maße von Pfarrerinnen und Pfarrern. Stärkung des Pfarrdienstes heißt deshalb ausdrücklich auch, das arbeitsteilige Zusammenspiel mit dem Ehrenamt und anderen kirchlichen Berufen weiter zu entwickeln und für neue Formen von Kooperationen offen zu sein. Allerdings unter besonderem Augenmerk für die Kernaufgaben des Pfarrdienstes, der Verkündigung, der Seelsorge, der Bildung und der Leitung. Das betrifft in allen genannten Kernaufgaben auch das gute und arbeitsteilige Zusammenspiel mit den ehrenamtlichen Mitarbeitenden vor Ort.

Was sind diese Kernaufgaben?

a) An erster Stelle ist die Seelsorge zu nennen.

Gerade in der Pandemie hat sich die Bedeutung der Seelsorge besonders gezeigt.

Menschen wollen sich öffnen, suchen Begleitung und Orientierung. Wo dies geschieht, wird die Nähe und der Trost Gottes wahr. Was in der Corona-Krise überaus deutlich wurde gilt aber generell.

Dass Pfarrerinnen und Pfarrer im Gemeindepfarrdienst und auch in den besonderen Seelsorgediensten (in Krankenhäusern und Altenheimen, im Gefängnis und in der Notfall- und Polizeiseelsorge...) für den seelsorgerlichen Dienst an Menschen Zurüstung, Unterstützung und zeitliche Freiräume erhalten, ist deshalb ein Kernanliegen.

In der Seelsorge bauen wir als Kirche Brücken in die Gesellschaft hinein, ganz individuell zu Menschen, die den unterschiedlichsten Milieus, Altersgruppen und Bildungsschichten zugehören. Pfarrerinnen und Pfarrer sind es, die das Gegenüber bilden zu Pflegekräften und Ärztinnen, zu den Angehörigen und vor allem zu den bedürftigen Menschen.

Sie leiten wiederum Ehrenamtliche in vielen Seelsorgediensten an, Menschen in ihren individuellen Lebenssituationen und ihrem persönlichen Leid zu begleiten.

Dazu braucht es eine gute Seelsorge-Ausbildung, Fortbildungen, Supervision, kollegiale Beratungsgruppen und geistliche Stärkung der Pfarrerinnen und Pfarrer. Und vor allem Zeit und innere und äußere Freiräume. Der Ausbildung von Ehrenamtlichen im Bereich der Seelsorge muss weiterhin ein starkes Gewicht beigemessen werden.

b) Die Vielfalt der Gottesdienste hat in der Corona-Krise stark zugenommen.

Das Gottesdienstangebot hat sich vervielfacht. Gottesdienste werden in großer Kreativität gestaltet, analog und digital. Gute und vielfältige Gottesdienstangebote zeichnen unsere Kirche aus. Besonders mit unseren Kasualgottesdiensten sind wir als Kirche mitten in der säkularen Welt.

Dazu wollen unsere Pfarrer und Pfarrerinnen gut vorbereitet sein und brauchen regelmäßiges Feedback. Die Gottesdienstberatung muss deshalb gestärkt werden. Die Fachstelle Gottesdienst ist unverzichtbar und es muss flächendeckend möglich sein, dass es geschulte Beraterinnen und Berater gibt, die Rückmeldungen auf die Gottesdienste geben und die Qualität der öffentlichen Gottesdienste helfen zu sichern.

Darüber hinaus braucht es auch in diesem Feld die Zurüstung von Ehrenamtlichen.

Unsere Prädikantinnen und Prädikanten werden immer wichtiger werden, denn nicht in allen Kirchen wird in Zukunft an einem Sonntag ein Gottesdienst mit hauptamtlichem Personal gefeiert werden. Auch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden im Prädikantendienst brauchen professionelle Begleitung durch Pfarrerinnen und Pfarrer und entsprechende Fachstellen. Es braucht den Ortsbezug, die Beziehungen zu den Menschen und Zeit vor und nach dem Gottesdienst, um mit Menschen im Gespräch sein zu können. Hier brauchen Pfarrerinnen und Pfarrer in ländlichen Gebieten Unterstützung und Entlastung – auch durch ein Überdenken der Ordnungen. Hier wird im Oberkirchenrat dezernatsübergreifend weitergedacht.

c) Der Religionsunterricht an öffentlichen Schulen bleibt eine Kernaufgabe des Pfarrdienstes

Wir haben in der Landeskirche eine solide Ausbildung in diesem Bereich. Aber wir werden bei größer werdenden Gemeinden darauf angewiesen sein, dass es genug Religionspädagogen und Religionspädagoginnen gibt. Deshalb werden die Personalstrukturplanungen für Religionspädagogen und Religionspädagoginnen sowie Pfarrern und Pfarrerinnen aufeinander abgestimmt.

Gabenorientierte Schwerpunktsetzungen sind wichtig. Dazu bietet die Deputatsverordnung schon heute gute Möglichkeiten.

Die Teamarbeit von Pfarrerinnen und Pfarrern muss auch hier gestärkt werden: nicht alle müssen alles machen und gleich gut können! Die Schuldekaninnen und Schuldekane sorgen für den vom Land erwarteten verlässlichen Einsatz u. a. durch den Einsatz von Springern, wenn dies erforderlich ist. Bildungsarbeit leisten Pfarrerinnen und Pfarrer zudem im Konfirmandenunterricht, in Glaubenskursen und in der Begleitung von Ehrenamtlichen.

Dass sie dies fundiert tun, dazu brauchen sie selbst gute Fortbildungen.

d) Leitungskompetenz

In den Leitungsaufgaben sollen Pfarrerinnen und Pfarrer über das Projekt Strukturen 2024Plus Entlastung im Bereich der Geschäftsführung und Verwaltung erhalten. Hier muss aktuell die Evaluation der Pilotprojekte abgewartet werden. Im Ergebnis muss es im Assistenzbereich eines Pfarramtes, sowie in allen Bauangelegenheiten und Finanzfragen in einer Kirchengemeinde, im Bereich Kindergarten und Personal, Entlastung durch professionelle Kräfte geben.

Da aber auch im klassischen Verwaltungsbereich die begrenzenden Faktoren (knapper werdende finanzielle Ressourcen und Fachkräftemangel) bestehen, ist es unumgänglich Strukturen aufzubauen, die geeignet sind, diese Entlastung und Aufgabenverteilung sicherzustellen. Das wird nicht über die bloße Fortschreibung oder gar den Ausbau vertrauter Strukturen möglich sein, selbst dort, wo diese aktuell noch gut funktionieren. Deshalb müssen neue Ansätze ausprobiert und auch zugelassen werden.

Pfarrerinnen und Pfarrer brauchen daneben vor dem Hintergrund der absehbaren Herausforderungen regelmäßige Supervision und Coaching. Sie müssen die Aufgaben, die sie in den Transformationsprozessen des nächsten Jahrzehnts haben, professionell reflektieren und in ihren kommunikativen Kompetenzen gestärkt werden.

Dazu braucht es eine weitere Aufstockung des Budgets für diesen Bereich gerade deshalb, weil die Entwicklung der Stellenzahl im Pfarrdienst automatisch mit Einsparungen bei den Personalkosten einen erheblichen Beitrag leistet.

Auch auf das Dekaneamt werden in den nächsten Jahren große Veränderungen zukommen. Welche Aufgaben zukünftig mit diesem Amt verbunden sein werden, wird sich auch nach der

Evaluation der Pilotprojekte von Strukturen 2024Plus zeigen. Das bedeutet auch hier, dass vertraute Strukturen nicht nur fortgeschrieben werden können. Die Leitungsspanne wird sich durch Fusionen von Kirchenbezirken vergrößern. Weitere Wege, unterschiedliche Prägungen und mehr haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende mit unterschiedlichen Vorstellungen von Kirche und Gemeinde wollen begleitet sein. Dekane und Dekaninnen werden diejenigen sein, die mit dafür Sorge tragen, dass die genuin pfarramtlichen Aufgaben wie Verkündigung und Seelsorge, Kasualien und Sakramentsverwaltung und der kirchliche Unterricht umgesetzt werden. Zusammen mit dem Oberkirchenrat tragen sie Verantwortung auch dafür, dass darüber hinaus Freiheit zu eigenverantwortlichen Schwerpunktsetzungen und kollegiale Zusammenarbeit vor Ort gelingt.

Dazu wird es auch hier wichtig sein, die seelsorgerliche und theologische Grundkompetenz der Leitungspersonen weiterhin zu stärken. Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit wird in der Begleitung der Pfarrerinnen und Pfarrer liegen.

Dekane und Dekaninnen bilden daneben eine wichtige Schnittstelle zur Personalarbeit im Oberkirchenrat. Nur miteinander können hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und begleitet werden und Menschen gewonnen werden, mehr Verantwortung zu übernehmen. Deshalb müssen junge Kollegen und KollegInnen im Pfarrdienst für Leitungsämter motiviert und die Zugänge zu Leitungsämtern transparent gemacht werden.

Die Personalentwicklung der Pfarrerinnen und Pfarrer muss ausgebaut werden. Dazu braucht das Dezernat für Theologische Ausbildung und Pfarrdienst Unterstützung. Pfarrerinnen und Pfarrer brauchen während ihrer gesamten Berufsbiografie Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen.

Potentialanalysen sollen helfen, die Gaben und Fähigkeiten klarer zu sehen. Individuellen Entwicklungen muss Rechnung getragen werden. Krisen insbesondere des geistlichen Amtes müssen gut begleitet werden. Hier ist mittlerweile eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit einer zukunftsfähigen Konzeption der Personalentwicklung im Pfarrdienst beschäftigt.

Der Pfarrdienst wird darüber hinaus entlastet, indem die Landeskirche für ausreichend Menschen sorgt, die sich auf den Weg des Theologiestudiums und ins Pfarramt machen. Dafür braucht es Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Dazu braucht es in den nächsten Jahren auch weiterhin eine Stelle im Oberkirchenrat, die sich um die Nachwuchsgewinnung dezidiert kümmert, damit es gelingt, Menschen auf dem Weg ins Theologiestudium und in diesem zu begleiten.

Der weiteren Klärung und Bearbeitung bedürfen insbesondere die Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, im Vikariat und in den ersten Amtsjahren.

Das betrifft auch die Rahmenbedingungen derjenigen, die für diesen Beruf gewonnen werden sollen. Zusagen betreffend Vergütung und Versorgung müssen auch verlässlich eingehalten werden können. Dies betrifft in Zeiten sich negativ entwickelnder kirchlicher Finanzen auch eine verlässliche und berechenbare Rücklagenpolitik im Hinblick auf die eingegangenen Verpflichtungen.

Nicht zuletzt dazu dient auch der Prozess „Kirche, Gemeinde und Pfarrdienst neu denken“.

Zu 2. Bildungsgesamtplan („Bildung auf evangelisch“)

Beim Bildungsgesamtplan geht darum, kirchliche Bildungs(mit)verantwortung zukunftsfähig auszurichten und zu gestalten.

Seit der Reformation gehören Bildung und Glaube für die evangelische Kirche zusammen. Bildung betrifft den ganzen Menschen in seinem Dasein: wie er sich in der Beziehung zu Gott und der Welt wahrnimmt, sich dazu verhält und sein Handeln verantwortlich ausrichtet. Bildung ist eine der kirchlichen Grundaufgaben, eine unverzichtbare Grunddimension kirchlichen Handelns.

Die große Fülle und Vielfalt an Bildungsangeboten und -aktivitäten in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und ihrer Diakonie ist eindrucksvoll und ein Reichtum unserer Kirche.

Aufgrund von sich verändernden Bildungslandschaften, den Herausforderungen, wie Zukunft der Menschheit/Welt angesichts der Fragen von „Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung“, der Säkularisierung und Traditionsabbrüche sowie abnehmender religiöser Sozialisation, stellt sich die Aufgabe, den kirchlichen Bildungsauftrag neu zu denken und zu beleben. Zugleich leben wir in einer „Bildungsgesellschaft“, in der lebenslanges, lebensbegleitendes Lernen in allen Altersstufen und Lebenslagen immer wichtiger wird. Fragen der Bildungsgerechtigkeit sind besonders dringlich, denn Bildung ist mehr als Wissensvermittlung. Sie dient der Humanität, dem Frieden und der gerechten Teilhabe aller am Gemeinwesen. Dieses Bildungsverständnis ist nicht mehr selbstverständlich. Die Kirche möchte künftig erkennbarer ihre Stimme erheben.

Es gilt, ein gemeinsames Bildungsverständnis im Licht evangelischer Freiheit sowie auf Grundlage des jüdisch-christlichen Menschenbildes zu formulieren und darzustellen. Dieses Bildungsverständnis muss sich an den Lebenswelten der Menschen orientieren. Dazu bedarf es der Erhebung der zeitgemäßen Herausforderungen für eine kirchliche Bildungs(mit)verantwortung in Kirche und Gesellschaft sowie der Ableitung und Weiterentwicklung grundlegender Dimensionen und Handlungsperspektiven für evangelisches Bildungshandeln. Sensibel auf zukünftige finanzielle und personelle Reduktionen zu reagieren macht eine Organisations-Flexibilisierung sowie die Kooperation in sinnvollen und synergetischen Teilen mit der Evangelischen Landeskirche in Baden sowie anderen Landeskirchen bzw. auf EKD-Ebene (z. B. Bildung und Digitalisierung) und in ökumenischer Perspektive unumgänglich. Deshalb sollen keine isolierten neuen Projekte mit begrenzter Laufzeit ohne Überprüfung der Perspektiven einer solche Zusammenarbeit generiert werden.

Arbeitsschritte zum Bildungsgesamtplan:

Zur Erarbeitung eines Bildungsgesamtplans wird eine Redaktionsgruppe eingesetzt, die von einer Steuerungsgruppe und einem Fachbeirat intensiv begleitet wird. Um dem Prozess eine breite Basis zu verleihen, werden nunmehr erste Schritte zeitnah auf den Weg gebracht.

Dazu bedarf es:

a) Der Wahrnehmung der Innenperspektive(n):

Im Rahmen eines Klausurtages wird über das Bildungsverständnis und die jeweils wahrgenommenen Herausforderungen im Blick auf die Handlungsfelder reflektiert.

Dies folgt der Zielsetzung, das jeweils hinterlegte Bildungsverständnis bzw. -profil sowie die wahrgenommenen Herausforderungen wechselseitig transparent zu machen, Divergenzen und Konvergenzen aufzuzeigen und Schnittmengen in den Arbeitsfeldern zu erkennen.

b) Der Wahrnehmung von Außenperspektiven

Kirche ist öffentliche Kirche und in vielfältiger Weise in gesellschaftlicher Bildungsmitverantwortung aufgestellt.

Darum ist im Rahmen eines weiteren Klausurtages die Außenperspektive von Vertreterinnen aus Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Gesamtschau des „lebenslangen Lernens“ einzuholen.

c) Der Erstellung einer Projektskizze „Bildungsgesamtplan“

Die ersten beiden Schritte sind wichtige Grundlagen für die Erstellung eines Bildungsgesamtplans und einer entsprechenden Projektierung. Keineswegs kann diese bei einer Zusammenschau und

Präsentation bestehender Angebote/Einrichtungen stehenbleiben, sondern muss auf dieser Grundlage Herausforderungen für Gegenwart und Zukunft benennen, priorisieren und in konkrete Ziele und Maßnahmen mit Indikatoren und Qualität Standards überführen.

Der Bildungsgesamtplan entsteht in einem transparenten, offenen, zugleich aber gesteuerten und gestuften Beteiligungsprozess mit klar gegliederten Zuständigkeiten, Reflexions-, Rückkoppelungsmöglichkeiten verschiedener Verantwortungsebenen.

Die Landessynode soll von Anfang an mit ihren Ausschüssen in den Prozess einbezogen werden. Ebenso sollen Kirchenbezirke exemplarisch diesen Prozess mit einem größeren Kreis von Vertreterinnen intensiv mit beraten.

Ziele eines Bildungsgesamtplans sind somit:

- Die Herbeiführung einer Verständigung über Bildungsverständnis und Bildung in evangelischer Verantwortung
- Die Benennung der Querschnittsthemen evangelischer Bildungsarbeit
- Die Erarbeitung von Handlungsperspektiven für Bildungsarbeit in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg z. B.
 - Die Zugänge zum Glauben eröffnen
 - Das Evangelium in Weltverantwortung zu kommunizieren
 - In Vielfalt friedlich und aufeinander bezogen zu leben
 - Gerechte Teilhabe einzufordern und zu eröffnen
 - Öffentlich (soziale) Verantwortung zu übernehmen
 - Qualität zu sichern und auszubauen
 - Kreativität und Innovationen ermöglichen und befördern
 - Engagement wahrzunehmen und zu fördern

Zu 3. Diakonisches Wirken

Sensibilisiert durch die Wahrnehmungen kirchlichen Engagements während der Corona Krise ist es von hoher Bedeutung, das Bewusstsein in der Öffentlichkeit dafür zu schärfen, dass Diakonie Kirche ist und Kirche Diakonie ist, beides also zusammengehört.

So arbeiten die diakonischen Dienste und Einrichtungen der Kirchenbezirke und Kirchengemeinden und die freien Werke der Diakonie an vielen Orten konstruktiv und eng zusammen. Ebenso findet sich aber ein Nebeneinander, das durch Unwissenheit, Konkurrenz, Nicht-Wahrnehmung oder gegenseitiges Unverständnis geprägt ist. Hier gilt es anzusetzen und gegenzusteuern und immer wieder bewusst zu machen, dass alle gemeinsam den diakonischen Auftrag in der Landeskirche erfüllen. Gestärkt werden soll in der innerkirchlichen und innerdiakonischen Wahrnehmung die gegenseitige Verbundenheit. Dies muss sich gerade in der Außendarstellung zeigen. Hier gilt es in die Offensive zu kommen, damit die evangelische Stimme in der Öffentlichkeit durch Verdeutlichung der diakonischen Arbeit und durch Einmischung in gesellschaftliche Diskussionen gestärkt wird.

Die Diakonie nimmt ein Mandat im Sozialstaat wahr. Die Diakonie insgesamt hat wesentlichen Anteil an der Akzeptanz der Kirche in Gesellschaft und Politik, in Land und Kommunen. Sie ist in den sozialen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen als die Stimme der Kirche präsent. Dies soll durch eine besser koordinierte Öffentlichkeitsarbeit, die dies im Sinne der gelebten öffentlichen Theologie profiliert vertritt, gestärkt werden. Dies impliziert den verstärkten Einsatz für die Teilhabe aller. Dies erfordert den anwaltschaftlichen und partizipativen Einsatz zur Überwindung von Armut, Ausgrenzung und Herabwürdigung.

Dazu ist es notwendig, dass:

- Neue Aufbrüche durch eine diakonische Gemeinde- und Quartiersentwicklung verstärkt werden.

- Bedingt durch die Strukturprobleme im ländlichen Raum, Kirchengemeinden und diakonische Träger gemeinsam Maßnahmen entwickeln, die gutes gemeinsames Leben stärken.
- Junge Menschen durch evangelisch profilierte Freiwilligendienste für die Kirche gewonnen werden. Die Diakonie steht hier für ein soziales Engagement, das aus dem Glauben heraus in die Aktion führt.
- Diakonie die Bindung der Mitglieder an ihre Landeskirche stärkt durch Verdeutlichung, dass diakonische Arbeit Dienst der Landeskirche für die Menschen und die Gesellschaft ist.

Es muss noch deutlicher werden, dass Diakonie einen wesentlichen Beitrag zum Verkündigungsauftrag der evangelischen Landeskirche leistet. Die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat zeigt sich in der diakonischen Umsetzung. Kirchenmitglieder sehen darin eine Stärkung des Ausdrucks ihres Glaubens. Dazu werden Kirchenmitglieder in ihrer Wahrnehmung der Kirche, die sich für ihre sozialen Anliegen durch ihre Diakonie einsetzt, bestärkt.

Angesichts knapper werdender Ressourcen sollen die Kirchenbezirke und Kirchengemeinden und diakonische Dienste und Einrichtungen darin unterstützt werden, mögliche Synergien tatsächlich zu nutzen.

Hierfür gibt es in unterschiedlichen kirchlichen und diakonischen Handlungsfeldern bereits gelungene Beispiele. Eine Jugendhilfeeinrichtung übernimmt in enger Vernetzung mit der Kirchengemeinde die Trägerschaft für einen Kindergarten. Ebenso können gemeinsame Dienste, etwa in der ambulanten Pflege, entwickelt werden. Gemeindezentren werden im Zuge der Dezentralisierung von diakonischen Einrichtungen gemeinsam genutzt. Glaubenskurse werden für Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen zusammen mit der Kirchengemeinde veranstaltet. Ergänzend und um Wiederholungen zu vermeiden, wird an dieser Stelle auf den Bischofsbericht verwiesen, der den inhaltlichen Schwerpunkt diakonischen Wirkens in der Kirche exemplarisch aufgreift.

III. Organisationsziele

Bei den Organisationszielen versuche ich, wesentliche Entwicklungsschritte, die getan wurden oder getan werden, aufzuzeigen und verweise im Übrigen auf den nachfolgenden ausführlicheren Bericht zur Vertiefung.

1. Die Verbesserung der Kommunikation zwischen Oberkirchenrat und Landessynode sowie zwischen dem Oberkirchenrat und kirchlichen Körperschaften, Diensten, Werken und Einrichtungen

Der Oberkirchenrat hat sich vorgenommen, die Abstimmung und die Zusammenarbeit mit der Landessynode weiter zu verbessern und gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung zu stärken. Dazu bedarf es u. a. einer Verbesserung der Kommunikation. Die Erreichung dieses Ziels braucht Geduld und Verständnis und stetiges gegenseitiges Bemühen. Auch auftretende Schwierigkeiten, wie die Einführung eines neuen Haushaltssystems in Zeiten, in denen die dafür höchst notwendige Kommunikation durch eine in dieser Art beispiellose Krise erschwert ist, sollte uns nicht von diesem Ziel abbringen.

Lerneffekte gibt es vor allem dann, wenn „atmosphärische Störungen“ auftreten oder aufgetreten sind und Kommunikation als defizitär erlebt wurde. So geschehen im Zuge der Herausgabe der Schreiben zur Haushaltssperre infolge der durch die Corona-Krise ausgelösten Einbrüche im Kirchensteueraufkommen.

In der Folge hat der Oberkirchenrat aufgrund kritischer Rückmeldungen Ursachen und Wirkungen ausführlich diskutiert. Das Kollegium hat sich daraufhin Eckpunkte zur Weiterarbeit an einer verbesserten Kommunikation zwischen Synode und Oberkirchenrat entwickelt und kürzlich in der

Gemeinsamen Beratung zur Diskussion gestellt. Der Oberkirchenrat wird sich der weiteren Verbesserung des Kommunikationsstils annehmen.

Wie schon in den letzten Strategieberichten betont, soll die Gemeinsame Beratung mit dem Geschäftsführenden Ausschuss nach § 39 Kirchenverfassungsgesetz weiter gestärkt werden.

Der Geschäftsführende Ausschuss kann nicht nur an den Beratungen des Oberkirchenrats bei Verordnungen von größerer Tragweite beschließend teilnehmen (§ 39 Abs. 1 Satz 1 Kirchenverfassungsgesetz), der Vorstand (formal der Landesbischof nach § 37 Abs. 1 Kirchenverfassungsgesetz, im Wege der Stellvertretung in bestimmten Bereichen die theologische Stellvertreterin und der Direktor, immer dann, wenn der Landesbischof als Vorstand Geschäfte nicht selbst wahrnimmt) kann ihn auch zu anderen Beratungen einladen, ohne hierbei auf bestimmte Fragen festgelegt zu sein. Eine vorherige Kollegialberatung ist nicht erforderlich. Dabei bezeichnet das Wort „kann“, dass der Vorstand einen Ermessensspielraum hat, der Geschäftsführende Ausschuss aber auch ein Recht darauf, dass dieser Spielraum regelgerecht unter Berücksichtigung aller wichtigen Belange ausgefüllt wird. Der Jurist / die Juristin spricht insoweit von einer „ermessensfehlerfreien Entscheidung“, auf die ein entsprechender Anspruch besteht.

Der Vorstand hat dem Geschäftsführenden Ausschuss zugesagt, im Rahmen seiner Ermessensausübung Anregungen der Vorsitzenden des Geschäftsführenden Ausschusses, also der Präsidentin, zu berücksichtigen. Er legt Wert darauf, dass im Vorfeld der Gemeinsamen Beratung nach § 39 Kirchenverfassungsgesetz mit der vom Präsidium beratenen Vorsitzenden des Geschäftsführenden Ausschusses gesprochen wird. Daraus wird deutlich, dass das intendierte Zusammenwirken in der gemeinsamen Beratung auch stattfindet und nicht einseitig vom Vorstand unterlassen werden kann.

2. Die Nachhaltigkeit der Finanzierung der Organisation Kirche sowie die Gewährleistung einer transparenten Generationengerechtigkeit

Eine der wichtigsten kirchenleitenden Aufgaben der nächsten Jahre ist die Nachhaltigkeit der Finanzierung der Organisation Kirche zu sichern und dabei den Aspekt der Generationengerechtigkeit immer im Blick zu haben. Das heißt, wir müssen Entscheidungen treffen, die die aktuellen Bedürfnisse der Gegenwart in unserer Landeskirche befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können. Wir müssen unsere Investitionsentscheidungen darauf überprüfen, ob sie langfristig wirkende finanzielle Belastungen erzeugen, die den Gestaltungsspielraum der nach uns kommenden Generationen nimmt, die ohnehin mit schwierigeren Rahmenbedingungen umzugehen haben.

Die Rücklagen sollten deshalb vorwiegend zur Abdeckung bereits eingegangener Verpflichtungen und für den notwendigen strukturellen Wandel der Kirche in den kommenden Jahren eingesetzt werden. Ob dies gelingen wird, wird ein wichtiger Maßstab für verantwortliches kirchenleitendes Handeln werden. Die kommende Generation legt zunehmend diesen Maßstab an verantwortliches Handeln an, nicht nur in der Kirche aber eben auch dort, wie aktuell auch auf der EKD-Synode wahrzunehmen war.

Eine Verschuldung der Landeskirche bzw. die Finanzierung kirchlicher Aufgaben durch Schulden kann sich das Kollegium nicht vorstellen. Vielmehr wird ein wichtiger Teil des künftigen strategischen Handelns der notwendigen innerkirchliche Aushandlungsprozess zur Frage von Prioritäten und Posterioritäten sein. Das Kollegium möchte nach Aufstellung des aktuellen Haushalts diesen Verständigungsprozess mit der Landessynode aktiv angehen und dafür die beschriebenen Kommunikationsformen wesentlich stärker nutzen als bisher. Die Wiederherstellung der Transparenz, die aktuell das größte Problem für die planenden Dezernate aber auch für die den Haushalt beschließende Landessynode darstellt, hat Priorität und muss im Umgang mit dem doppelten Haushalt von Oberkirchenrat und Landessynode neu erlernt werden.

Das ging anderen Organisationen, die sich auf diesen beschwerlichen Weg gemacht haben, nicht anders.

Deshalb ist der derzeitige Haushalt auch kein ausgesprochener Sparhaushalt. Hier liegen noch schwierige Aufgaben vor uns.

Das was wir jetzt in der Kirche erleben, wird gern als Finanzkrise tituliert. Krise ist aber auch eine Chance zu überlegen, was wichtig ist, ob der Weg stimmt, ob wir auf Kurs sind. Nicht alles ist, weil es einmal war oder einmal gut war, auch dauerhaft verfolgenswert. Wir werden die Kraft brauchen, loslassen zu können. Wir werden lernen müssen, Kritik daran auszuhalten.

Dabei sollten wir uns nicht der Illusion hingeben, dass uns eine Strategische Planung, ein möglicher großer Wurf, all diese mühsamen Klärungsprozesse erspart. Wir sollten ruhig und womöglich auch im Vertrauen auf die Wirkmächtigkeit der kleinen Schritte das Nächstmögliche angehen und dabei die notwendige Beharrlichkeit zeigen.

Dazu braucht es einen Verständigungsprozess zwischen Synode und Oberkirchenrat, in den auch unsere anderen Leitungsebenen in der Landeskirche gut einbezogen werden.

3. Das Ziel, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden

Der demographische Wandel wirkt sich auf die Bewerberlage in allen kirchlichen Arbeitsbereichen aus. In den vergangenen Jahren hat sich ein Wandel von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Aufgrund der angespannten Bewerberlage sind die Aspekte der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden von besonderer Bedeutung. Deshalb arbeiten wir nun intensiv an einer Personalstrukturplanung für den Oberkirchenrat und verbessern das Personalwesen. Zu nennen sind das Angebot einer Vielzahl von Ausbildungs- und Praktikantenplätzen sowie der Aufbau von Traineestellen. Daneben wurde eine Reihe von Leistungen und Angeboten eingeführt oder ausgebaut. Exemplarisch zu nennen wären der Zuschuss zur ÖPNV-Nutzung, digitale Angebote im Bereich Fortbildung- und Gesundheitsmanagement, die Umsetzung einer neuen Entgeltordnung und eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte (Stichwort „mobiles Arbeiten“). Des Weiteren soll ein Talent-Management für die Mitarbeitenden der Landeskirche aufgebaut werden. Ziel ist es, die persönlichen Ressourcen optimal zu nutzen aber vor allem auch, die Nachfolgeplanung frühzeitig in den Blick zu nehmen.

Das Thema Vertrauenskultur wurde im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit der Zielrichtung des Aufbaus einer dezernatsübergreifenden weniger Hierarchie lastigen, fehlerfreundlichen Arbeitskultur angegangen.

Im Zuge der in der Corona-Krise erzwungenen Arbeit im Home-Office wird, wie bei anderen Arbeitgebern auch, die Nachfrage nach dieser Arbeitsform steigen. Dem soll durch die Schaffung flexibler Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden.

Die Rückmeldungen aus der Mitarbeiterschaft im Rahmen einer Mitarbeitenden Befragung sind, was die Flexibilität der Arbeitszeiten und die Familienfreundlichkeit betrifft, über dem Durchschnitt. Details dazu können im dem Finanzausschuss im Rahmen seiner Sitzung am 5. November vorgelegten Bericht Personalwirtschaft nachgelesen werden.

Im Zuge des Neubaus des Dienstgebäudes werden darüber hinaus zeitgemäße und konkurrenzfähige äußere Arbeitsbedingungen entstehen, die den aktuellen Trends der Arbeitsrahmenbedingungen entsprechen und vor allem viele Optionen für künftige Anpassungen inklusive einer Ausweitung mobilen Arbeitens eröffnen. Gefahren liegen allerdings in der seit Jahren festzustellenden immer stärkeren Arbeitsverdichtung. Überlastungsanzeigen aus vielen Arbeitsbereichen bieten Anlass zur Sorge und müssen aufgegriffen werden. Krankheitsphasen können in vielen Bereichen nicht adäquat abgefangen werden. Die vorliegenden Problemanzeigen können angesichts der finanziellen Rahmenbedingungen nicht durch mehr Personal gelöst

werden. Deshalb bedarf es auch einer Überprüfung der Stressfähigkeit der aktuellen Strukturen und Prozesse. Sind diese auch geeignet unter den sich ändernden Rahmenbedingungen und unter Einsparungsdruck ihre Aufgaben zu bewältigen? Bereits aktuell werden die wichtigsten Verwaltungsprozesse auf der Grundlage einer Prozesslandkarte erhoben und optimiert. Damit sollen die bestehenden Aufgaben effizienter erledigt werden, gerade auch digital. Die Optimierung von Bestandsprozessen, ein Meilenstein unserer digitalen Roadmap, wird allein aber noch nicht genügen, um Spielräume innerhalb des Oberkirchenrats zu eröffnen. Deshalb braucht es auch einer Überprüfung der bestehenden Aufgaben und des Abbaus von Doppelstrukturen. Auch das gehen wir an.

4. Die Sicherung der Symbolkraft der Kirchengebäude durch eine Immobilienstrategie

Kirchliche Gebäude sind wichtig, weil sie die Präsenz von Kirche in der Öffentlichkeit spiegeln. Sie bieten Beheimatung und machen an vielen Stellen eine eigen verantwortete kirchlich inhaltliche Arbeit erst möglich. Nimmt man die Prognosen der Freiburger Studie ernst, wird sich die aktuelle hohe Zahl an Gebäuden aber weder im Bereich der Landeskirche noch im Bereich der Kirchengemeinden ungeschmälert halten lassen. Die Landeskirche möchte deshalb in enger Abstimmung mit der Landessynode einen Priorisierungsprozess einleiten, der die Zielsetzung hat, genau zu überprüfen, welche Zahl an Gebäuden sich die Landeskirche leisten kann, ob ein eigenes Gebäude für einen Arbeitszweig zwingend notwendig ist und welche Formen der Bündelung und Zusammenarbeit auch über die landeskirchlichen Grenzen hinweg vorstellbar sind. Dieser Prozess muss gut vorbereitet werden, um im Rahmen des bereits skizzierten Abstimmungsprozesses gut ins Gespräch zu kommen. Eine enge Abstimmung ist auch hier unumgänglich, da die Thematik hohes Konfliktpotential birgt. Erste eingesetzte Arbeitsgruppen sind beauftragt, dafür die notwendigen Vorprüfungen zu erarbeiten und entsprechende Arbeitsgrundlagen zu erstellen.

Im Bereich der kirchengemeindlichen Immobilien ist die Entscheidungshoheit der Kirchengemeinden und Kirchenbezirke zu beachten. Ein zentral verantwortetes Immobilienstrukturkonzept ist deshalb derzeit nicht angestrebt. Notwenige Beratungen und die Klärung von Rahmenbedingungen erfolgen im Rahmen der Finanzierungsberatungen mit dem Ausgleichsstock und durch das Projekt SPI.

5. Die Weiterarbeit an der Digitalen Roadmap

Die Bemühungen um eine weitere Digitalisierung der Landeskirche haben in der Corona-Krise sichtbare Früchte getragen. Anders als viele Verwaltungsbehörden auf kommunaler oder auf Landesebene war und ist der Oberkirchenrat auch im Lockdown arbeitsfähig, ohne dass die Anwesenheit eines Großteils der Mitarbeitenden notwendig wäre. Die Erfahrungen, die hier gemacht wurden, fließen in die Planungen für den weiteren Ausbau des Dokumentenmanagementsystem ein, in das auch Kirchenbezirke und Kirchengemeinden einbezogen werden können. Ein aus Mitteln der Projektgruppe Digitalisierung gefördertes Projekt zur digitalen Terminfindung im kirchlichen Kontext ist weit vorangeschritten. Das Digitale Gemeindemanagement wird die datenschutzkonforme Kommunikation vor Ort stärken, ebenso die Informationssicherheit. Das ist gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs besonders wichtig.

Sowohl das Digitale Gemeindemanagement als auch der Ausbau des Dokumentenmanagementsystems dienen zugleich dem Ziel der Klimaneutralität, weil der Ressourcenverbrauch an anderer Stelle deutlich reduziert werden kann. Fahrtwege können entfallen, Papier wird eingespart.

Das Kollegium hat die Finanzierung für das Digitale Gemeindemanagement dennoch befristet, weil die Gemeinden künftig selbst dafür sorgen sollen, wie sie dem Datenschutz technisch Genüge tun. Das ist praktische Subsidiarität und zugleich eine Posteriorisierung mit Blick auf inhaltlich als

derzeit prioritär eingestufte Maßnahmen wie beispielsweise den Mutmacherfonds. Wir haben mit anderen Worten eine Brücke gebaut, für den Anschluss müssen nun die Anlieger sorgen.

Die Einführung digitaler Tools allein genügt für sich genommen aber nicht, um von Digitalisierung zu sprechen. Digitalisierung heißt vor allem Kulturwandel, heißt Optimierung von Prozessen, heißt eine andere Art der Kommunikation und Kollaboration, heißt beständige Innovation.

An der digitalen Roadmap wurde und wird weitergearbeitet. Zu den Einzelheiten verweise ich auf den nachfolgenden ausführlichen Bericht. Herausgreifen will ich drei Meilensteine:

a) Plattform Digitale Gemeinschaft

Die Seite „Gemeindeleben online“ und der YouTube-Kanal „Onlinekirche Württemberg“ wurden gleich zu Beginn der Corona-Krise eingerichtet, Online-Gottesdienste wurden für einige Wochen zur Regel. Die gewonnenen Erfahrungen dürfen jetzt nicht in Vergessenheit geraten. Sie für die weitere Arbeit fruchtbar zu machen, ist eine Aufgabe, die uns besonders wichtig ist. Deshalb haben wir zusammen mit der Evangelischen Kirche in Baden eine Rezipienten-Befragung zu Online-Gottesdiensten durchgeführt und ein Beratungsangebot für die technische Umsetzung initialisiert.

Ein weiterer wichtiger Baustein für den Aufbau der digitalen Gemeinschaft ist die Beteiligung von Landeskirche und Diakonischem Werk der Evangelischen Landeskirche in Württemberg e. V. an „mitunsleben“, wo ein bundesweites Informations-, Beratungs- und Vermittlungsportal aufgebaut werden soll, das soziale und pflegerische Dienstleistungen und Angebote enthält.

b) Optimierung von Bestandsprozessen

Es wurde eine Prozesslandkarte für den Oberkirchenrat erstellt und digital abgebildet, Kernprozesse werden nun erhoben und optimiert. Dabei geht es nicht nur um den Oberkirchenrat, sondern bereits um die Prozesse, die zwischen Kirchengemeinden, der regionalen Verwaltungsebene und dem Oberkirchenrat laufen, etwa bei Bauvorhaben. Die Prozesse für einen Online-Antrag sind erhoben und Kriterien sind festgelegt. Wir arbeiten noch an der Auswahl einer konkreten Anwendung. In Dezernat 2 wurden in einem Pilotprojekt erfolgreich Prozesse optimiert und in einem „Digital Workplace“ digital integriert. Dabei wurden aus der Mitarbeiterschaft heraus „Key User“ derart ausgebildet, dass sie zu einer selbstständigen digitalen Optimierung ihrer Arbeitsumgebung befähigt sind.

c) Optimierung der Zusammenarbeit

Die in dem Dezernat-2-Piloten gewonnen Erfahrungen können bei der weiteren Optimierung der Zusammenarbeit im Oberkirchenrat und darüber hinaus fruchtbar gemacht werden. Auch bei der Optimierung der Zusammenarbeit hat sich die Corona-Krise als Katalysator erwiesen. In rasend schnellem Tempo wurden Videokonferenztools eingeführt, die kollaborativ genutzt werden können und werden. Für die Kommunikations- und Kollaborations-Plattform MS Teams wurden über 500 zentrale Ansprechpartner ausgebildet, die in den Gemeinden, Dekanatsämtern, Einrichtungen, Werken und Diensten als Multiplikator und Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wurden Richtlinien erarbeitet, die eine Hilfestellung sein sollen, vor allem, wenn nicht mehr Infektionszahlen bestimmen, in welchem Format wir zusammenkommen.

6. Die Überarbeitung der Finanzsystematik des landeskirchlichen Haushalts

Die Mittelfristigen Finanzplanung der letzten Jahre waren geprägt durch eine Vielzahl von Maßnahmenanträgen, die sowohl bei den Bewirtschaftenden, aber auch im Kollegium sowie den synodalen Ausschüssen erhebliche Ressourcen gebunden haben. Angestrebt wird, dass sich das Kollegium auf der Grundlage einer vorher mit der Landessynode abgestimmten Strategie im Rahmen seiner Herbstklausur mit der Mittelfristigen Finanzplanung beschäftigt und in deren

Rahmen Schwerpunkte und Ziele definiert, die anschließend von den Budgets über Maßnahmen operationalisiert werden.

Damit die Maßnahmenplanung zukünftig ein vertretbares und bewältigbares Ausmaß annimmt, sollen die zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt und die Budgetierungspraxis verändert werden. Um Flexibilität und Handlungsspielräume zugleich zu erhalten, sollen Freiräume für die Budgets entstehen, die es erlauben, dass befristete Maßnahmen unter einer bestimmten Betragsgrenze einem vereinfachten Kenntnisgabe- bzw. Genehmigungsverfahren unterliegen. Der Gestaltungsspielraum sowie die Verantwortung der Budgets nehmen damit zu, der Verwaltungsaufwand und die Notwendigkeit eines Nachtragshaushaltsplans jedoch gleichzeitig ab. Im Rahmen dieser Freiräume sind Berichtspflichten auch an die Landessynode bzw. an die dafür bestimmten Ausschüsse vorgesehen.

Das Budget dient der Finanzierung bereits bewilligter Dauerfinanzierungen und befristeten Maßnahmenmitteln. Im neuen Finanzwesen werden die folgenden Budgets eingerichtet: 1, 2, 3, 5 (einschl. 6, 6a, AK und LakiMAV), 7, 8 (einschl. ZGM), 8a, 90 (Diakonie) sowie 91 (Landessynode) und 92 (Rechnungsprüfamt).

Die Höhe des budgetbezogenen Betrages ist auch davon abhängig, welche Sachverhalte auf welcher Kostenstelle zukünftig veranschlagt werden. Um die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der einzelnen Budgets zu erhöhen, sollen zukünftig die bislang zentral geplanten und bewirtschafteten Aufwendungen auf die jeweiligen inhaltlichen Kostenstellen aufgeteilt werden.

Nach § 6 Abs. 2 Nr. 1 HHO (n. F.) können für ein Budget in nicht erheblichem Umfang Ansätze für Aufwendungen veranschlagt werden, die nicht nach den einzelnen Planansätzen zugeordnet sind, sondern für das gesamte Budget verwendet werden. Die Budgets können damit insbesondere unterjährig auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren. Es können Maßnahmen finanziert werden, die den für die Maßnahmenplanung relevanten Schwellenwert unterschreiten (aktuell: 300.000 Euro). Diese sog. Budgetbewirtschaftungsansätze werden im Rahmen der Eckwerte vom Kollegium festgelegt.

Für die Inanspruchnahme der Budgetbewirtschaftungsansätze gilt sodann ein abgestuftes Verfahren. Bis zu einem Gesamtvolumen in Höhe von 50.000 Euro entscheidet allein die Dezernatsleitung über die Verwendung der Mittel. Zwischen 50.000 Euro und 300.000 Euro ist die geplante befristete Maßnahme zusätzlich dem Kollegium anzuzeigen. Ferner sind diese Maßnahmen wie bisher im MFP-Tool als nachrichtliche Maßnahme zu erfassen. Befristete Maßnahme mit einem Volumen ab 300.000 Euro sind über die reguläre Maßnahmenplanung anzumelden. Gleiches gilt grundsätzlich für stellenplanrelevante Maßnahmen, sofern keine dezidierte haushaltsrechtliche Ermächtigung vorliegt.

Die vereinfachte Inanspruchnahme der Mittel erfordert allerdings ein wirksames Controlling und Berichtswesen. Im Rahmen des Rechnungsabschlusses sollen deshalb die Budgetverantwortlichen über die Verwendung der Budgetbewirtschaftungsansätze sowohl im Kollegium als auch den synodalen Fachausschüssen berichten.

Darüber hinaus unterliegen alle befristeten Maßnahmen ab 50.000 Euro dem im MFP-Tool integrierten Projektcontrolling. In Abhängigkeit von der Bedeutung, dem Volumen und der Projektlaufzeit sind die Anforderungen an Projekte (Ziele, Kennzahlen, Ergebnisse, Meilensteine, Berichtsturnus) zu standardisieren. Ein Projekt soll nur dann genehmigt werden, wenn diese Standards hinreichend erfüllt sind. Hierzu wurde mittlerweile ein digitales Tool entwickelt. Die derzeit noch bestehenden Budgetrücklagen sollen bei Umstellung auf die Kirchliche Doppik budgetindividuell und insgesamt auf 10 Mio. Euro begrenzt werden (vgl. Vorbericht im Haushaltsplan 2021).

Darüber hinaus wird im Haushaltsplan 2021 eine Deckungsreserve eingeführt. Sie dient der Finanzierung eines unvorhersehbaren und nachweisbaren Bedarfs kirchlicher Aufgaben, die sich erst im Laufe des Haushaltsjahres ergeben. Sie wird von Dezernat 7 bewirtschaftet. Über die Inanspruchnahme der Deckungsreserve entscheidet das Kollegium. Insbesondere im Rechnungsabschluss ist über die Mittelverwendung gegenüber dem Finanzausschuss Rechenschaft abzulegen.

7. Das Ziel, klimaneutral zu werden

Klimaschutz ist eines der Megathemen der kommenden Zeit. Die Folgen des Klimawandels sind gesellschaftlich und wissenschaftlich weitgehender Konsens. Vor allem für die junge Generation handelt es sich mithin um das wichtigste Zukunftsthema.

Die Kirchen haben sich unter dem Stichwort „Bewahrung der Schöpfung“ mit der Thematik bereits seit vielen Jahren befasst und können darauf selbstbewusst verweisen. Die kommenden Herausforderungen sind aber so gewaltig, dass diese Arbeit der weiteren Intensivierung bedarf. Aus Sicht des Kollegiums bedarf es dazu weniger der weiteren theologischen Durchdringung und Begründung. Hier scheint vieles gut bearbeitet zu sein und die Aufgabe der Bewahrung der Schöpfung und das Ziel der Klimaneutralität ist im Zuge weitgehender Entideologisierung der Thematik auch in der Kirche nicht mehr umstritten.

Das Kollegium möchte nunmehr den Schwerpunkt der Arbeit auf den operativen Umsetzungsaspekt legen um als glaubwürdiger Akteur im gesellschaftlichen Aushandlungsprozess eine wichtige Rolle spielen zu können. Deshalb wurde beschlossen, im Dezernat 8 ein Umweltreferat einzurichten und die neue Zuständigkeit auch im Dezernatsnamen künftig fest zu verankern. Schon in der Vergangenheit haben die Dezernate 1 und 8 in diesen Fragen eng zusammengearbeitet. Daran kann angeknüpft werden. Von der organisatorischen Zusammenlegung verspricht sich das Kollegium die Schaffung von Synergien, die Verringerung von Schnittstellen und die Steigerung der Effektivität in der operativen Umsetzung. Inhaltlich leitend sind die bereits vom Umweltbeauftragten erarbeiteten Zielsetzungen. Die neue Struktur schließt dabei keineswegs aus, dass theologische Fragen im Sachzusammenhang weiterhin bearbeitet werden. Angedacht ist hier die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit mit Dezernat 1, wo die Fragen im Zusammenhang mit der Bewahrung der Schöpfung weiterhin, im Rahmen der Zuständigkeit, eine feste Verortung haben. Insoweit sah nach gründlicher Befassung auch der KGS in dieser strukturellen Maßnahme ein deutliches Aufgreifen seines Anliegens, die Fragen der Bewahrung der Schöpfung und des Klimaschutzes noch stärker zu gewichten und unter die organisatorischen strategischen Ziele aufzunehmen.

8. Die Optimierung des Servicecharakters von Verwaltung.

Verwaltungen in Deutschland sind seit vielen Jahren im Umbruch. Gefordert wird eine stärkere Serviceorientierung. Dem möchte sich auch der Evangelische Oberkirchenrat bzw. die kirchliche Verwaltung nicht verschließen.

Aus diesem Grund laufen vielfältige Initiativen, die alle darauf gerichtet sind, serviceorientierter zu arbeiten. Das Thema ist allerdings vielschichtig. Es geht einerseits um organisatorisch-strukturelle Aspekte. Es geht um optimierte Verwaltungsabläufe und Prozesse. Es geht um dezernats- und referatsübergreifende Zusammenarbeit und die Verflüssigung der Hierarchien. Es geht um mehr Management auf allen Ebenen und um die stärkere und auch gewollte Übernahme von Verantwortung. Dazu bedarf es der bewussten Wahrnehmung von Führungsverantwortung auf den jeweiligen Ebenen. Die Erreichung dieses anspruchsvollen Ziels geschieht nicht durch einfachen Beschluss. Hier ist vieles zu erlernen und im Rahmen entsprechend konzipierter Fortbildungen aufzubauen.

Wichtigstes Element einer stärkeren Serviceorientierung ist, der damit zu verbindende Kulturwandel auf allen Ebenen, auch auf der Ebene der Adressaten des Verwaltungshandelns. Es

muss eine Bereitschaft bestehen, liebgewonnene Abläufe, einer Überprüfung zu unterziehen, sonst wird sich eine serviceorientierte Verwaltung im Zusammenspiel der daran beteiligten Akteure nicht verwirklichen lassen. Serviceorientierung ist, anders ausgedrückt, keine Einbahnstraße. Sie setzt die Offenheit voraus über Bring- und Holschulden von Verwaltungsleistungen neu nachzudenken. Sie setzt die Bereitschaft voraus, mit digitalen Instrumenten auch tatsächlich zu arbeiten. Am generellen Willen zu mehr Serviceorientierung fehlt es selten. Manchen verlässt allerdings der Mut, die Konsequenzen dieser Zielsetzung für den jeweiligen Arbeitsbereich zu ziehen und sich auf die Folgen der dadurch ausgelösten Veränderungen einzulassen. Veränderungen lösen eben Verunsicherung und auch Ängste aus. Wir haben allerdings erheblichen Veränderungsdruck.

Die spannende Frage wird sein, ob die stärkere Serviceorientierung auch dann umgesetzt werden kann, wenn die Rahmenbedingungen nicht zulassen, zur Erzielung der Serviceorientierung mehr Personal einzusetzen. An den damit zusammenhängenden Fragen wird in verschiedenen Formaten im Oberkirchenrat aber auch in Workshops immer wieder gearbeitet und auch experimentiert.

Es handelt sich zusammenfassend um einen komplexen Prozess, der die Aspekte Kulturwandel, Formen der dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit, Digitalisierung des Verwaltungshandelns sowie eine laufende zielgerichtete Fortbildung umfasst. Serviceorientierung heißt umgekehrt in einer Verwaltung, die Aufsichtsaufgaben wahrzunehmen hat nicht, auf Genehmigungsakte zu verzichten. Service ist deshalb auch die Versagung einer Genehmigung im konsequenten Vollzug der durch die Landessynode beschlossenen Gesetze.

IV. Zusammenfassung

Der hiermit vorgelegt Strategiebericht steht in Kontinuität zu den Erkenntnissen, die aus den Strategieberichten an die 16. Landessynode heraus entwickelt wurden. Leitende Erkenntnis daraus ist, dass das Wohl der Kirche nicht von Strategiebeschlüssen der Kirchenleitung abhängt.

Gleichwohl macht es Sinn, sich vor dem Hintergrund sich stark wandelnder Rahmenbedingungen und begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen, auf wichtige Zielsetzungen zu konzentrieren und Schwerpunkte zu setzen. Aktionismus ist vorzubeugen, vor dem Hintergrund der von vielen als Kirchen- oder auch Finanzkrise wahrgenommenen aktuellen Entwicklung. Es muss sorgsamer mit vorhandenen Ressourcen umgegangen werden als das in der Vergangenheit der Fall war. Eine sich erschöpfende Kirche kreist um sich selbst und verliert dabei ihre Strahlkraft. Sie muss darin unverwechselbar erkennbar sein, dass sie die christliche Hoffnung ausstrahlt und im Alltag erlebbar macht. Weniger kann deshalb mehr sein. Übergeordnetes Ziel ist und bleibt die Verkündung des Evangeliums.

Deshalb konzentriert sich die Landeskirche auf eine überschaubare Anzahl von Schwerpunkten (Schwerpunktziele) ebenso, wie sie sich in ihrer organisatorischen Gestalt auf bestimmte, sich in der Zeit wandelbare organisatorische Ziel verständigt.

Nach fast 70 Jahren ruhigen strukturellen Aufbaus und Wachstums, der zum Teil auch durch äußere Faktoren, wie Zuzug, Bevölkerungswachstum, Flüchtlingswellen geprägt war, nimmt die Landeskirche wahr, dass das kommende Jahrzehnt der Landeskirche andere Rahmenbedingungen vorgibt. Strategische Planung besteht deshalb auch aus einer ruhigen, unaufgeregten aber bestimmten und mutigen Anpassung vorhandener Strukturen an die sich abzeichnenden veränderten Rahmenbedingungen. Dabei wird der Aspekt der Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit angemessen berücksichtigt. Die erfolgreiche Gestaltung dieses Prozesses erfordert gute Kommunikation und Verständigung auf allen Ebenen. Die Landeskirche ist willens, dies beharrlich zu verfolgen und einzuüben. Im Rahmen dieses Kommunikationsprozesses soll eine Planung für 2030 sukzessive entwickelt werden. Die Landeskirche setzt sich nicht unter Druck, dabei den einen großen Wurf zu identifizieren, sondern

setzt im Vertrauen auf Gottes Führung auch auf die Wirkkraft kleiner Schritte. Dies wird im Auftreten der Kirche nach außen selbstbewusst vertreten und spürbar.

➤ **Einführung für neue synodale/ Kontinuität zu den Strategieberichten an die 15. Landessynode**

An dieser Stelle des Berichtes zur Strategischen Planung steht für die Synodalen der 16. Landessynode, die den bisherigen Prozess nicht in der gleichen Weise begleitet haben, wie die Synodalen der 15. Landessynode ein kurzen Überblick über die bisherige Entwicklung:

Was war der rote Faden in den Strategieberichten an die 15. Landessynode?

In den Strategieberichten der 15. Landessynode hatte sich im Ergebnis die Erarbeitung und Bearbeitung von fünf Schwerpunktzielen niedergeschlagen:

Diese fünf Schwerpunktziele waren:

1. *Digitalisierung*
2. *Neues Kommunikationskonzept*
3. *Weiterentwicklung des Personalwesens*
4. *Stärkung von Ehe und Familie*
5. *Das Führen der Wertediskussion*

Diese Ziele standen unter der Vision:

*„Unterwegs in das Land, das Gott uns zeigen will – Evangelisch in Württemberg“
(Vision Kirche 2030), aus der sich sieben strategische Ziele der Landeskirche (2014 bis 2018) abgeleitet hatten:*

- *Zukunftsfähige Strukturen für die Landeskirche.*
- *Die Landeskirche entfaltet auch in einer digitalen Welt Relevanz für das Leben von Menschen und ist in der digitalen Welt präsent.*
- *Steigerung der Attraktivität als Dienstgeber (Pfarrdienst, Diakonat, Religionspädagogen, Verwaltungsmitarbeitende).*
- *Die Landeskirche ist in der Öffentlichkeit präsent und spricht Menschen mit ihrem Angebot an.*
- *Die Landeskirche lebt eine Willkommenskultur, die Menschen zum Glauben einlädt.*
- *Gelebter Glaube zeigt sich in diakonischem Wirken.*
- *Die Landeskirche ist ein verlässlicher Bildungspartner.*

Trotz dieser Festlegungen gab es eine Vielzahl von Projekten und Maßnahmen, die diesen Schwerpunktzielen bei kritischer Betrachtung mehr mitunter aber auch weniger direkt zugeordnet werden konnten. Oberkirchenrat wie auch die Landessynode hatten außerdem weitere Ziele und Projekte entwickelt, deren enger Bezug zu den strategischen Zielen zu hinterfragen war.

Weil diese stringente Ausrichtung an den strategischen Zielen nicht konsequent durchgehalten wurde, und wegen der hohen Zahl an Projekten, hat das Kollegium selbstkritisch den Aspekt von Aktionismus und zunehmender Erschöpfung der Mitarbeitenden und damit der ganzen Organisation Kirche in den Blick genommen. Festgestellt wurde in einem Überprüfungsprozess, dass in Summe ca. 100 Projekte neben den Linienaufgaben initiiert worden waren. Das Kollegium hatte festgestellt, dass diese Projekte trotz dieses Befundes kurzfristig nicht zu stoppen waren, dass aber für die Zukunft nicht in gleicher Weise fortgefahren werden kann.

Deshalb wurde in den letzten Strategieberichten an die 15. Landessynode ein grundsätzliches Umdenken vorgeschlagen:

Ich zitiere aus dem Bischofsbericht zur konstituierenden Sitzung der aktuellen Synode vom Anfang dieses Jahres:

„In den letzten Jahren haben wir als Kirchenleitung diese Symptome (gemeint war die Mitgliederentwicklung, der Akzeptanzverlust, die zunehmende Säkularisierung) wahrgenommen und versucht, mit immer mehr und immer neuen Angeboten gegenzusteuern. Wir haben damit nicht nur uns überfordert, sondern vor allem viele Haupt- und Ehrenamtliche in der Kirche. Außerdem müssen wir immer wieder fragen, wie erfolgreich die bisherigen Maßnahmen waren – oder wo sie letztlich Kräfte gebunden haben und einem Aktionismus Rechnung trugen. So geht es zukünftig noch mehr als bisher um eine kluge und dem Evangelium verpflichtete Konzentration auf das Wesentliche unseres gemeinsamen Auftrags. Hier sehen wir uns ermutigt durch Gottes Zusage, ‚bei uns zu sein‘ (Mt 28,20).“

Aus dieser Erkenntnis heraus entstand der Programmsatz „Weniger ist mehr“, der allerdings nur schwer in konkret messbares strategisches Handeln übertragbar ist.

Dennoch hat er seine Wirkung gezeigt, wenn man bedenkt, dass die Zahl von Mittelfristmaßnahmenanträgen von ursprünglich über 100 auf knapp 30 gesenkt werden konnte. Er hat zu kontroversen Diskussionen und auch zum Widerspruch angeregt, aber auch das Bewusstsein für einen zielgerichteten Einsatz von Kirchensteuermitteln geschärft. Im Zwischenbericht zur Strategieplanung vor der Synode war sodann wie folgt ausgeführt worden:

„Neue Herausforderungen stehen an. Sie sollen künftig in einem Prozess der stärkeren Beteiligung der Landessynode angegangen werden. Bevor Neues in den Blick genommen wird, ist es wichtig den aktuellen Stand zu reflektieren und einen Ausblick auf die anstehenden Themen und Herausforderungen zu werfen. Dieser Rück- und Ausblick ist verbunden mit dem Wunsch, seitens der Synode im Rahmen der Reflexion dieses Berichtes weitere Anregungen und Wünsche für den kommenden strategischen Prozess mitzunehmen.“

In der Folge wurden, dieser Selbstbeschränkung folgend, konsequent lediglich drei Zukunftsthemen benannt, denen zukünftig besonderes strategisches Gewicht verliehen werden soll. Sie ergeben sich aus dem bleibenden und tragenden Auftrag der Kirche, das Evangelium von Jesus Christus öffentlich zu verkündigen und die dafür notwendigen Möglichkeiten zu schaffen.

Ich zitiere zur Veranschaulichung nochmals aus dem letzten Zwischenbericht zu den inhaltlichen Kernaufgaben:

Diese umfassen

- 1. Die Unterstützung der Pfarrerinnen und Pfarrer, dass sie diesen Auftrag angemessen erfüllen können, also dass vielfältige Gottesdienste und Gottesdienstformen, die Taufe, die Konfirmation, die Trauung und Segnung und die Bestattung im Mittelpunkt des Pfarrdienstes stehen, dass der Religionsunterricht und Konfirmandenunterricht erteilt wird und die Gemeindeglieder besucht werden und Seelsorge und diakonische Unterstützung geschehen kann.*
- 2. Bildung, die unsere Kirche von Anfang an als Schlüssel zum Verständnis der Heiligen Schrift verstanden hat. Daran wollen wir uns noch stärker als bisher erinnern und evangelische religiöse Bildung mit einem Bildungsgesamtplan integral neu aufstellen.*
- 3. Der fundamental diakonische Auftrag der Kirche. Kirche verkündigt das Evangelium in Wort und Tat. Darin begründet sich ihr diakonischer Auftrag. Diakonisches Handeln in Kirchengemeinden, Kirchenbezirken und diakonischen Einrichtungen ist eine unmittelbare Folge der Verkündigung des Evangeliums von der Barmherzigkeit Gottes und gehört zum Wesen kirchlichen Lebens und Handelns.*

Daneben und davon abgetrennt wurden sog. Organisationsziele formuliert, um auch durch diese Zweiteilung deutlich zu machen, dass die Kirchenleitung auch für das Funktionieren der Organisation Kirche eine hohe Verantwortung trägt.

Wir spüren in diesen Tagen und unter dem wachsenden Finanzdruck stärker als früher, wie inhaltliche Kernaufgaben und Organisationsziele in eine zunehmende Spannung geraten. Das wird sich weiter verstärken, je stärker der Einspardruck wird und infolgedessen im Zuge von Priorisierung und Posteriorisierung bisherige inhaltliche Aufgabenfelder anders oder vielleicht auch gar nicht mehr wahrgenommen werden können. Deshalb macht es Sinn beides bewusst zu trennen und unter verschiedenen Überschriften zu benennen.

Die Konzentration auf diese strategisch besonders relevanten Aufgabenfelder heißt aber nicht, dass andere kirchliche Aufgabenfelder an Wichtigkeit verloren haben oder gar nicht mehr im Blick sind.

Immer wieder gibt es Rückmeldungen zum Strategiebericht, dass dort diese oder jenes Aufgabenfeld vermisst wurde. Ja, das ist richtig. Der Strategiebericht will und kann keine vollständige Aufzählung aller kirchlichen Aufgabenfelder enthalten. Er enthält Schwerpunktsetzungen, das heißt, Aufgabenfelder oder Themen, denen wir in der nächsten Zeit besonderes Augenmerk widmen wollen. Nicht genannte Aufgaben sind damit nicht hinfällig. An dieser Stelle sei sehr bewusst auf den kirchlichen Haushalt verwiesen, der die übrigen von der Landeskirche verfolgten Zielsetzungen und finanzierten Aufgaben enthält. Auch darin ist inzident Strategische Planung enthalten.

Zum aktuellen Bericht:

Für diesen Bericht war angekündigt (Zitat aus dem Zwischenbericht):

„Geplant war, diese Themen und Ziele im Frühjahrskonvent des Kollegiums weiter zu vertiefen. Anschließend sollte über das Konventsergebnis in der Gemeinsamen Beratung nach § 39 Absatz 2 Kirchenverfassungsgesetz beraten und dann an dieser Stelle ein fertiger strategischer Bericht vorgelegt werden.“

Es ist krisenbedingt anders gekommen. Der Frühjahrskonvent musste wegen der Corona-Pandemie ausfallen und außerdem standen notgedrungen krisenbedingt andere Themen im Vordergrund. Der strategische Bericht sollte dann nach dem Herbstkonvent des Kollegiums im beschriebenen Verfahren erstellt werden und sodann auf der Herbsttagung der Landessynode, also im Rahmen dieser Tagung, vorgestellt werden.

➤ **Zum Nachschlagen/ Vertiefen:**

Zum Organisationsziel 1. Kommunikation

Der Oberkirchenrat hat sich, nicht zuletzt im Rahmen seiner Überlegungen zur Erreichung der in der Strategischen Planung hinterlegten Zielsetzungen vorgenommen, die Abstimmung und die Zusammenarbeit mit der Landessynode weiter zu verbessern und gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung zu stärken. Dazu bedarf es u. a. einer Verbesserung der Kommunikation. Die Erreichung dieses Ziels braucht Geduld und Verständnis und stetiges gegenseitiges Bemühen. Auch auftretende Schwierigkeiten, wie die Einführung eines neuen Haushaltssystems in Zeiten, in denen die dafür höchst notwendige Kommunikation durch eine in dieser Art beispiellose Krise erschwert ist, sollte uns nicht von diesem Ziel abbringen.

Lerneffekte gibt es vor allem dann, wenn „atmosphärische Störungen“ auftreten oder aufgetreten sind und Kommunikation als defizitär erlebt wurde. So geschehen im Zuge der Herausgabe der Schreiben zur Haushaltssperre infolge der durch die Corona Krise ausgelösten Einbrüche im Kirchensteueraufkommen.

In der Folge hat der Oberkirchenrat aufgrund kritischer Rückmeldungen Ursachen und Wirkungen ausführlich diskutiert. Das Kollegium hat sich daraufhin Eckpunkte zur Weiterarbeit an einer verbesserten Kommunikation zwischen Synode und Oberkirchenrat entwickelt und kürzlich in der Gemeinsamen Beratung zur Diskussion gestellt.

Eckpunkte sind:

Der Stil der Kommunikation kann verbessert werden:

- *Künftig soll darauf geachtet werden, dass Schreiben nach außen, von denen angenommen werden darf, dass sie einen weiten Verbreitungsgrad innerhalb der Landeskirche haben oder schwierige, strittige oder emotional heikle Sachverhalte regeln, vorher von der Kommunikationsabteilung des Oberkirchenrates entweder mit erarbeitet werden oder hilfsweise vor Abgang der Kommunikationsabteilung vorgelegt werden.*
- *Es soll darauf geachtet werden, dass in diesen Fällen die Redaktionsteams ausgewogen besetzt werden (fachübergreifend, geschlechtergerecht).*
- *Auf eine verständliche, mitnehmende und emotional hinführende Sprache soll geachtet werden, ohne dabei die erforderliche Klarheit (bspw. bei juristischen Sachverhalten) zu verlieren. Erforderlichenfalls sind getrennte und aufeinander Bezug nehmende Schreiben oder andere Formen der Kommunikation vorzusehen.*

In der Kommunikation zwischen Synode und Oberkirchenrat soll deshalb künftig beachtet werden:

- *Der Zuständigkeitsrahmen:*

Bei Fragen der Kommunikation und Abstimmung spielen die den kirchlichen Verfassungsorganen zugewiesenen Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Bleibt dies unbeachtet, wird gute und angemessene Kommunikation nicht gelingen, weil der jeweilige Erwartungshorizont nicht einschätzbar ist. Dies betrifft „Sender“ wie auch „Empfänger“. Tatsächlich gibt es Unterschiede und bewusst gesetzte Grenzen der Beteiligung, die nicht nivelliert werden dürfen, die bekannt und untereinander abgeklärt sein müssen. Deshalb ist im Hinblick auf gelingende Kommunikation zu unterscheiden zwischen:

- *Entscheidungen der Synode:*

Hier ist besonders auf gute vorherige Abstimmung zu achten, um Missverständnisse und Fehlplanungen zu vermeiden und um für anstehende Entscheidungen eine gut vorbereitete belastbare Entscheidungsgrundlage aus der Mitte der Landessynode oder auf Seiten des Oberkirchenrates erarbeiten zu können.

Dazu soll die rechtzeitige Einbringung der geeigneten entscheidungsrelevanten Sachverhalte in die Gemeinsame Beratung nach § 39 Abs. 2 Kirchenverfassungsgesetz erfolgen.

- *Entscheidungen des Oberkirchenrates:
Dabei geht es vor allem um eine gute und vertrauensvolle gegenseitige Information der Landessynode bzw. ihrer jeweiligen Gremien oder Ausschüsse. Dabei können Rückmeldungen aus der Landessynode und ihren Gremien dazu beitragen, auch andere etwa noch nicht berücksichtigte Aspekte zu bedenken und damit die Akzeptanz von Entscheidungen des Oberkirchenrats zu erhöhen.
Dazu soll die rechtzeitige Einbringung der geeigneten betreffenden Sachverhalte in die Gemeinsame Beratung nach § 39 Abs. 2 Kirchenverfassungsgesetz erfolgen. Hier bieten sich v. a. „Werkstattberichte“ an.*
- *Wechselseitige Information – Gedankenaustausch:
Um einen regelmäßigen Austausch im Rahmen der gemeinsamen Beratung sicherzustellen, soll der regelmäßige Tagesordnungspunkt „Austausch zu absprachebedürftigen Sachverhalten“ aufgenommen werden.*
- *Gestärkt werden soll die Bedeutung eines Institutes, das unsere Kirchenverfassung ausdrücklich vorsieht, die Gemeinsame Beratung:
Der Geschäftsführende Ausschuss kann nicht nur an den Beratungen des Oberkirchenrats bei Verordnungen von größerer Tragweite beschließend teilnehmen (§ 39 Abs. 1 Satz 1 Kirchenverfassungsgesetz), der Vorstand (formal der Landesbischof nach § 37 Abs. 1 Kirchenverfassungsgesetz, im Wege der Stellvertretung in bestimmten Bereichen die theologische Stellvertreterin und der Direktor, immer dann, wenn der Landesbischof als Vorstand Geschäfte nicht selbst wahrnimmt) kann ihn auch zu anderen Beratungen einladen, ohne hierbei auf bestimmte Fragen festgelegt zu sein, eine vorherige Kollegialberatung ist nicht erforderlich. Dabei bezeichnet das Wort „kann“, dass der Vorstand einen Ermessensspielraum hat, der Geschäftsführende Ausschuss aber auch ein Recht darauf, dass dieser Spielraum regelgerecht unter Berücksichtigung aller wichtigen Belange ausgefüllt wird („ermessensfehlerfreie Entscheidung“) Der Vorstand hat dem Geschäftsführenden Ausschuss zugesagt, im Rahmen seiner Ermessensausübung Anregungen der Vorsitzenden des Geschäftsführenden Ausschusses, also der Präsidentin, zu berücksichtigen. Er legt Wert darauf, dass im Vorfeld der Gemeinsamen Beratung nach § 39 KVerfG mit der vom Präsidium beratenen Vorsitzenden des Geschäftsführenden Ausschusses gesprochen wird. Daraus wird deutlich, dass das intendierte Zusammenwirken in der gemeinsamen Beratung auch stattfindet und nicht einseitig vom Vorstand unterlassen werden kann.*
- *Wichtig erscheint daneben die regelmäßige Einbeziehung des Präsidiums bzw. der Präsidentin im Einzelfall:
Gerade in Krisenzeiten hat sich gezeigt, dass eine gemeinsame Beratung nicht immer durchgeführt werden kann. In solchen Fällen informiert der Vorstand das Präsidium der Landessynode bzw. die Präsidentin/den Präsidenten der Landessynode in geeigneter Form, bevor eine Entscheidung getroffen wird oder spätestens, bevor eine solche Entscheidung öffentlich bekannt gemacht wird. Dabei bietet es sich beispielsweise an, die Präsidentin, den Präsidenten in die Beratungen des Kollegiums einzuladen, wie wir es während der Krise auch getan haben. Sinn und Zweck ist es, dass Mitglieder der Landessynode nicht aus den Medien erfahren, was beschlossen wurde, sondern im Vorfeld schon informiert worden sind.*

Zum Organisationsziel 5. Weiterarbeit digitale Roadmap

Die Bemühungen um eine weitere Digitalisierung der Landeskirche haben in der Corona-Krise sichtbare Früchte getragen. Anders als viele Verwaltungsbehörden auf kommunaler oder auf Landesebene war und ist der Oberkirchenrat arbeitsfähig, ohne dass die Präsenz eines Großteiles der Mitarbeitenden notwendig wäre. Die Erfahrungen, die hier gemacht wurden, fließen in die Planungen für den weiteren Ausbau des Dokumentenmanagementsystem ein, in das auch Kirchenbezirke und Kirchengemeinden einbezogen werden können. Ein aus Mitteln der Projektgruppe Digitalisierung gefördertes Projekt zur digitalen Terminfindung im kirchlichen

Kontext ist weit vorangeschritten. Das Digitale Gemeindemanagement wird die datenschutzkonforme Kommunikation vor Ort stärken, ebenso die Informationssicherheit. Sowohl das Digitale Gemeindemanagement als auch der Ausbau des Dokumentenmanagementsystems dienen zugleich dem Ziel der Klimaneutralität, weil der Ressourcenverbrauch an anderer Stelle deutlich reduziert werden kann. Fahrtwege können entfallen, Papier wird eingespart. Das Kollegium hat die Finanzierung für das Digitale Gemeindemanagement dennoch befristet, weil die Gemeinden künftig selbst dafür sorgen sollen, wie Sie dem Datenschutz technisch Genüge tun. Das ist praktische Subsidiarität und zugleich eine Posteriorisierung mit Blick auf inhaltlich wichtigere Maßnahmen wie beispielsweise den Mutmacherfonds.

Die Einführung digitaler Tools allein genügt für sich genommen aber nicht, um von Digitalisierung zu sprechen. Digitalisierung heißt vor allem Kulturwandel, heißt Optimierung von Prozessen, heißt eine andere Art der Kommunikation und Kollaboration, heißt beständige Innovation.

Die digitale Roadmap wird weiterbearbeitet und abgearbeitet.

- *Ganzheitliches Kommunikationskonzept
Das Medienhaus ist neu aufgestellt und hat ein Kommunikationskonzept erarbeitet und umgesetzt. Bei der Umsetzung geht es jetzt vor allem darum, die Sichtbarkeit von Kirche zu erhöhen, etwa im Bereich Social Media, beispielhaft sei das neue Format „Brenz-WG“ genannt, und Rückkanäle zu eröffnen und zu pflegen.*
- *Optimierung von Bestandsprozessen
Es wurde eine Prozesslandkarte für den Oberkirchenrat erstellt und digital abgebildet, Kernprozesse werden nun erhoben und optimiert. Dabei geht es nicht nur um den Oberkirchenrat, sondern bereits um die Prozesse, die zwischen Kirchengemeinden, der regionalen Verwaltungsebene und dem Oberkirchenrat laufen, etwa bei Bauvorhaben. Die Prozesse für einen Online-Antrag sind erhoben und Kriterien sind festgelegt. Wir arbeiten noch an der Auswahl einer konkreten Anwendung. In Dezernat 2 wurden in einem Pilotprojekt erfolgreich Prozesse optimiert und in einem „Digital Workplace“ digital integriert. Dabei wurden aus der Mitarbeiterschaft heraus „Key User“ derart ausgebildet, dass sie zu einer selbstständigen digitalen Optimierung ihrer Arbeitsumgebung befähigt sind.*
- *Optimierung der Zusammenarbeit
Die in dem Dezernat-2-Piloten gewonnenen Erfahrungen können bei der weiteren Optimierung der Zusammenarbeit im Oberkirchenrat und darüber hinaus fruchtbar gemacht werden. Auch bei der Optimierung der Zusammenarbeit hat sich die Corona-Krise als Katalysator erwiesen. In rasend schnellem Tempo wurden Videokonferenztools eingeführt, die kollaborativ genutzt werden können und werden. Für die Kommunikations- und Kollaborations-Plattform MS Teams wurden über 500 zentrale Ansprechpartner ausgebildet, die in den Gemeinden, Dekanatsämtern, Einrichtungen, Werken und Diensten als Multiplikator und Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wurden Richtlinien erarbeitet, die eine Hilfestellung sein sollen, vor allem, wenn nicht mehr Infektionszahlen bestimmen, in welchem Format wir zusammenkommen.*

- *Entwicklung Leitbild Digitalisierungsprojekt*

Zusammenfassung Ergebnisse Workshop Digitalstrategie

Neun Digitale Prinzipien

 Mach's einfach, schnell und skalierbar Suche nach einfachen, umsetzungsorientierten Lösungen. Sorge für Geschwindigkeit, indem du kurze Test-, Lern- und Entscheidungszyklen etablierst und schrittweise wiederholend (iterativ) vorgehst. Achte, wo möglich, auf die Skalierbarkeit deiner Lösung.	 Handle stets nutzerzentriert Identifiziere die relevanten Anspruchsgruppen, fokussiere auf deren Bedürfnisse und beteilige sie bei der Entscheidungsfindung. Nutze dabei gezielt Daten um einen Nutzen für die Zielgruppen zu generieren. Mache Nutzen und Erfolg messbar.	 Übernimm Verantwortung Nimm Kompetenzen und die dir gegebenen Freiräume wahr und triff Entscheidungen nach deinem professionellen Ermessen. Wir suchen Lösungen, die beste Idee, keine Schuldigen. Fehler sind integraler Bestandteil der Suche und eine Chance zu lernen.
 Nutze Standards Suche wo möglich nach gemeinsamen Standards und vermeide Insellösungen. Etablierte und in der gesamten Landeskirche nutzbare Standards und Produkte haben Vorrang gegenüber individuellen und weniger verbreiteten Lösungen.	 Teile und arbeite zusammen Arbeite interdisziplinär im Team, suche gezielt interne wie externe Partner um einen Blick für das Ganze zu gewinnen. Kommuniziere, teile dein Wissen und lerne voneinander. Austausch, Zusammenarbeit, Offenheit und Transparenz zum Nutzen aller sind gewünscht.	 Unterstütze Veränderung und Innovation Sei offen für Veränderungen und versuche die darin liegenden Chancen zu erkennen und zu nutzen. Nimm Funktionierendes wahr, bleibe gleichzeitig neugierig, denke innovativ, suche nach kreativen Lösungen um Bestehendes zu verbessern oder Neues zu gestalten.
 Achte rechtliche und ethische Normen Die Einhaltung unserer rechtlicher und theologisch-ethischer Grundsätze ist zu gewährleisten. Sorge bei Informationssicherheit und Datenschutz für ein Sicherheitsniveau, das zwischen Nutzbarkeit, ermöglichter Sicherheit und Kosten ausbalanciert.	 Agiere ressourcenschonend Achte auf einen nachhaltigen, verantwortungsvollen Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen. Falls proprietäre und offene (Open Source) Produkte die Anforderungen gleichwertig erfüllen, erhalten offene Produkte den Vorrang.	 Ermögliche Teilhabe Unterstütze die bedarfsgerechte Förderung der notwendigen Kompetenzen zur digitalen Teilhabe. Digitale Angebote sollen nach Möglichkeit so gestaltet sein, dass ein einfacher, barriere- und diskriminierungsfreier Zugang gegeben ist.

Eine Vision

„Wir verbreiten das Evangelium in der sich digitalisierenden Welt. Wir gestalten den digitalen Wandel unter Aspekten christlicher Ethik mit. Wir nutzen die digitalen Möglichkeiten als Kirche.“



All diese Veränderungen brauchen Flankierung und Orientierung. Deshalb wurde neben der bereits bekannten digitalen Roadmap die Digitalstrategie um digitale Leitplanken ergänzt und eine weiterhin zu diskutierende Vision formuliert:

Die Taskforce Ethik hat auch in den zurückliegenden Monaten weitergearbeitet und vor allem verschiedene Digital Design Sprints zusammen mit dem AEU vorbereitet, die nun in einem weiteren Schritt auch im volldigitalen Format erprobt werden sollen.

- *Digitalisierung des Gemeindeamts*

Die erfolgte Befristung des Digitalen Gemeindefmanagements wurde bereits erwähnt. Zu ergänzen ist hier, dass die CommuniApp von den Kirchengemeinden auf Grundlage eines Rahmenvertrags der Landeskirche mittlerweile abgerufen werden kann. Auch wurde den Kirchengemeinden eine einfache Möglichkeit eröffnet mit dem Zahlungsdienstleister Twingle digitale Spenden anzubieten. In der nächsten Zeit werden wir uns mit der Frage der Hardwaregrundausstattung einschließlich der Frage, ob und in welchem Umfang mobile Endgeräte zur Verfügung gestellt werden können und sollen, beschäftigen. Auch an einem Konzept zur Versorgung von kirchlichen Gebäuden mit WLAN wird gearbeitet.

- *Plattform Digitale Gemeinschaft*

Die Seite „Gemeindeleben online“ und der YouTube-Kanal „Onlinekirche Württemberg“ wurden gleich zu Beginn der Corona-Krise eingerichtet, Online-Gottesdienste wurden für einige Wochen zur Regel. Die gewonnenen Erfahrungen dürfen jetzt nicht in Vergessenheit geraten. Sie für die weitere Arbeit fruchtbar zu machen, ist eine Aufgabe, die uns besonders wichtig ist. Deshalb haben wir zusammen mit der Evangelischen Kirche in Baden eine Rezipienten-Befragung zu Online-Gottesdiensten durchgeführt und ein Beratungsangebot für die technische Umsetzung initialisiert.

- *Ein weiterer wichtiger Baustein für den Aufbau der digitalen Gemeinschaft ist die Beteiligung von Landeskirche und Diakonischem Werk der Evangelischen Landeskirche in Württemberg e. V. an „mitunsleben“, wo ein bundesweites Informations-, Beratungs- und Vermittlungsportal aufgebaut werden soll, das soziale und pflegerische Dienstleistungen und Angebote enthält.*

- *Kompetenzzentrum Online-Kirche*

Auch zum Meilenstein „Kompetenzzentrum Online-Kirche“ gibt es einige Projekte, etwa die

Anti-Hatespeech-Initiative „Fürsorge vernetzen“, das Kompetenzzentrum Digitales Lernen, das Projekt „Local SEO“ (digitale Kirchtürme) zur besseren Auffindbarkeit von Kirche im Netz oder die durch den Digitalinnovationsfonds geförderte Plattform „jugendarbeit.online“ mit umfassenden Materialien für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.

- *Digital-Hub „Zukunft der Kirche“
Mit dem Coworking-Space „fishHUB“ haben wir einen wesentlichen Meilenstein bei der Errichtung eines digitalen Hubs erreicht und fördern hier ganz praktisch die Entwicklung von Innovationen für die Zukunft der Kirche. Manche von Ihnen konnten den „fishHUB“ im Wizemann-Areal im Zusammenhang mit der letzten Gemeinsamen Beratung bereits besichtigen.*
- *Entwicklung von Innovationen
Davon abgesehen wurden und werden auch andernorts Innovationen unterstützt, so etwa beim „Bible Project“ oder der bereits erwähnten Anwendung zur Terminfindung. Eine durch das Steinbeis-Institut geförderte Vorstudie zur Errichtung einer Open Innovation Plattform wurde abgeschlossen. Zudem konnten im Rahmen der Initiative „Crowd fights Corona“ testweise und kostenlos zwei Innovations-Challenges platziert werden.*
- *Die vernetzte Kirche
Zum kulturellen Wandel und zur weiteren Vernetzung wird durch das Forum Digitalisierung beigetragen, das regelmäßig stattfindet, gerade erstmals vollständig digital. Kurz vor Abschluss stehen die Vorbereitung für ein Reverse-Mentoringprogramm, bei dem Führungskräfte durch digital Natives in digitaler Lebens- und Arbeitsweise geschult werden können.*

Direktor Stefan Werner