



Strategische Planung

Bericht in der Sitzung der 16. Landessynode am **26. November 2021**

Sehr geehrte Frau Präsidentin, hohe Synode,

in Abstimmung mit Landesbischof July stelle ich Ihnen den diesjährigen strategischen Bericht des Kollegiums vor, der im Rahmen einer Klausurtagung erarbeitet wurde. Er stellt die Fortschreibung meines letzten strategischen Berichtes des Oberkirchenrats dar.

Das Kollegium des Oberkirchenrats stellt diesen Bericht daher unter die Überschrift:

Theologie wagen, Kontinuität zeigen, Herausforderungen annehmen,
„Weniger ist Mehr“.

Vorab: Ein Bericht über Strategische Planung ist mehr als die Aufzählung aller Aufgaben, die als wichtig in der Kirche anzusehen sind. Wäre eine solche vollständige Aufzählung das Ziel dieses Berichtes, müssten wir mehr Zeit für diesen Bericht einplanen. Eine der wichtigen strategischen Aussagen unserer Landeskirche bleibt daher der gemeinsam verabschiedete und ausführlich diskutierte Haushaltsplan. Der Bericht über die Strategische Planung kann daher immer nur einige Schwerpunkte herausheben, die intensiver Erörterung bedürfen, das sei gleich zu Beginn betont und gilt für die weiteren folgenden Überlegungen.

Um den Zeitrahmen einzuhalten werde ich Schwerpunkte, die wir fortschreiben oder zu denen in diesem Bericht im Wesentlichen Sachstandsberichte gegeben werden, zu Protokoll geben und nicht mündlich vortragen. Der Vortrag konzentriert sich auf die Punkte, die wir im Vergleich zum letzten Bericht neu eingefügt haben oder besonders akzentuieren oder aktualisieren möchten.

A. „Weniger ist Mehr“

„Weniger ist Mehr“, dieses Leitmotiv prägte bereits die letzten strategischen Berichte des Kollegiums. Das Kollegium hat Ihre Rückmeldungen aus der Aussprache zu diesen Berichten ausführlich beraten, Ihre Voten bedacht und sieht dieses Leitmotiv immer noch als aktuell an.

Wir haben uns insbesondere mit der hier in der Synode geäußerten Gegenthese beschäftigt, ob nicht in logischer Fortschreibung dieses Leitmotivs am Ende „Nichts ist dann alles“ stehen müsste.

Wir sind dankbar für diese kritische Anfrage an unser Leitmotiv, fühlen uns darin aber missverstanden. Zugleich hat uns diese Gegenthese aber dazu geholfen, unser Anliegen nochmals deutlicher herauszuarbeiten. Ich beginne deshalb zunächst mit einer Feststellung: „Weniger ist Mehr“ bezieht sich nicht auf alles.

Eingrenzungen des Geltungsbereichs dieses Leitmotivs sind absolut notwendig.

Deshalb möchte ich zunächst versuchen die Reichweite dieses Satzes einzugrenzen. „Weniger ist Mehr“ – was ist damit nicht gemeint? „Weniger ist Mehr“ ist nicht die Ankündigung einer vorzeitigen Kapitulation vor der Macht des ohnehin nicht Beeinflussbaren (Fatalismus). „We-

niger ist Mehr“ ist nicht das schicksalhafte Einschwenken auf eine immer kleinere Kirche. „Weniger ist Mehr“ heißt vor allem nicht „Man kann ja doch nichts machen“.

„Weniger ist Mehr“ bedeutet folglich nicht:

- weniger Innovation
- weniger Vertrauen
- weniger Veränderungsbereitschaft
- weniger Hinhören
- weniger Selbstkritik
- weniger Theologie
- weniger Mut
- weniger Glaubwürdigkeit
- weniger Glaubenskraft

„Weniger ist Mehr“ bedeutet vielmehr:

- weniger Verzetteln, aber mehr Qualität
- weniger „Säue durchs Dorf jagen“, aber mehr erkennbare Kontinuität
- weniger Misstrauen, sondern mehr Vertrauen
- weniger Ungeduld, sondern mehr langen Atem
- weniger Diffusion, dafür mehr Klarheit und Übersichtlichkeit
- weniger Hamsterrad, dafür mehr Fokussierung

Diese Aufzählung darf fortgesetzt werden.

Was heißt „Weniger ist Mehr“ also?

I. Die Leistungskraft unserer Kirche

„Weniger ist Mehr“ ist einerseits eine notwendige Reaktion auf die geringer werdenden materiellen Ressourcen unserer Kirche.

Andererseits ist „Weniger ist Mehr“ eine notwendige Reaktion auf die noch immer hohen, oft zu hohen Erwartungen, die gerade die Menschen haben, die Verantwortung in der Kirche übernehmen:

Wir machen uns Sorgen, dass wir uns erschöpfen und verschleißen und dass dieses Ausgebranntsein spürbar wird, mit negativen Folgen für unsere Kirche, für unser Selbstbild nach außen und für die Mitgliederentwicklung. Es geht dabei nicht darum, einfach nur weniger zu tun. Sondern nur noch das Vorrangige zu tun. Und genau dafür braucht es eine gute Strategische Planung. Wie groß der Bedarf daran ist, zeigt dieses Beispiel:

FAZ vom 18.08.2018

MITGLIEDERVERLUSTE DER KIRCHEN:

Eine doppelte Zäsur

EIN KOMMENTAR VON REINHARD BINGENER (Auszug)

(...) Künftig muss es darum gehen, die verbleibenden Ressourcen viel entschlossener dorthin zu lenken, wo die Bindung der eigenen Mitglieder gestärkt wird und wo die Kirche nach außen hin sichtbar wird. Es gibt viele tausend Gemeinden, Pfarrer, Kirchenmusiker, Diakone und Ehrenamtliche, die das schon lange Tag für Tag leisten. Sie müssen gestärkt werden, damit nicht auch noch der agile Teil des kirchlichen Apparats in jene resignativ-passive Grundhaltung verfällt, über die intern zunehmend geklagt wird

(...) Für die Kirchen wäre schon viel gewonnen, wenn sie ihrer Mitarbeiterschaft halbwegs trennscharf vermitteln könnten, an welchen Stellen man die Entwicklung hinnehmen muss und wo man alle verbliebene Energie aufbieten muss, weil sich durch Anstrengung etwas erreichen lässt. In diese Kategorie fallen teils ganz einfache Dinge: eine bessere Erreichbarkeit der Hauptamtlichen vor Ort, die sorgfältige Vorbereitung von Trauungen, Taufen und Beerdigungen, verstärkte Bemühungen um Face-to-Face-Kontakt zur eigenen Mitgliedschaft, insbesondere in den Städten und zu

den jüngeren Alterskohorten. Es bleibt ein Rätsel, wie in der Vergangenheit bei solch basalen Aufgaben der Schlendrian einkehren konnte(...)
<https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/christliche-kirchen-verbuchen-mitgliederverluste-15738039.html>

Es kann dahinstehen, ob tatsächlich solche externen Wahrnehmungen in vollem Umfang zutreffen, ganz von der Hand zu weisen sind diese Beobachtungen aber aus Sicht des Kollegiums nicht.

Mit Herrn Bingener hat das Kollegium aufgrund seines Kommentars auf einer seiner letzten Klausurtagungen das persönliche Gespräch gesucht und seine Thesen kritisch mit ihm diskutiert.

„Weniger ist Mehr“ heißt deshalb zunächst einmal grundlegend:

Sich der eigenen Grenzen und Ressourcen bewusstwerden und sich nicht selbst zu überfordern oder von Situationen überfordern zu lassen. Wir halten es für wichtig unsere Kräfte zu bündeln, mit anderen Worten Prioritäten zu definieren und damit zwangsläufig auch Posterioritäten. Die gemeinsamen Gesprächsprozesse mit der Synode erlebe ich hier gerade als sehr konstruktiv.

Wie wichtig dieser Prozess ist, zeigen folgende Entwicklungen der letzten Jahre:

Der derzeit vorgegebene Takt, die Zahl der Projekte ist zu hoch. Wir kommen nicht mehr hinterher, und das wirkt sich negativ auf die Qualität der Projekte und auf die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Beteiligten in den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken aus.

Wir bekommen es täglich von unseren Mitarbeitenden gespiegelt, aber nicht nur von ihnen. Auch die Dekaneschaft, die Pfarrer und Pfarrerinnen in den Gemeinden und die Mitarbeitenden in den Verwaltungen vor Ort hinterfragen sehr kritisch die derzeitige Taktung der Veränderungsprozesse und die Zahl der Projekte, die die Landeskirche gleichzeitig angestoßen hat.

Wir halten die Beibehaltung dieses, die Mitarbeiter und die Organisation erschöpfenden Tempos, für einen strategischen Fehler, den es zu korrigieren gilt. Das möchten wir mit Ihnen diskutieren.

II. Der Auftrag der Kirche

„Weniger ist Mehr“ steht nicht im Widerspruch zum Auftrag der Kirche.

Aber dieser Satz ist in diesem Zusammenhang Missverständnissen ausgesetzt. Der Auftrag der Kirche ist die Verkündigung des Evangeliums von Jesus Christus oder wie Landesbischof July in seinem diesjährigen Bischofsbericht präzisiert hat, „Kommunikation des Evangeliums“. (*„Hinaus ins Weite“ Zur Kirche der Zukunft. Bischofsbericht von Landesbischof Dr. h. c. Frank Otfried July vor der 16. Württembergischen Evangelischen Landessynode am 19. März 2021, 12.*)

Dieser Aufgabe gilt unsere ganze Leidenschaft. Viele andere Aufgaben wie Reformen von Strukturen in der Kirche sind wichtig, aber sie sind nicht konstitutiver Teil des Auftrags. Ich will das am berühmten Bild vom Salz der Erde verdeutlichen. In der Bergpredigt sagt Jesus über die Christinnen und Christen in seiner Nachfolge: „Ihr seid das Salz der Erde“ (Mt 5, 13). Diese Aussage unterstreicht, wie wichtig unser Tun ist. Er macht aber auch die Größenverhältnisse und Wirkungen anschaulich. Es braucht nur wenig Salz, um einen Teig zu verändern. Es kommt nicht auf die große Menge von Salz an, sondern darauf, dass das Salz wirklich nach Salz schmeckt. Wenn es fade wird, hat es seine Aufgabe verloren. Gleichzeitig ist die Wirkung des Salzes begrenzt. Es verändert den Teig, aber es macht ihn nicht. „Weniger ist Mehr“ – das heißt im Hinblick auf das Salz der Erde: Prüfen, wo wir zukünftig Salz der Erde sein können und das zielgerichtet und mit Vertrauen auf Gott in den Sauerteig der säkularen Gesellschaft einbringen.

Ich blicke zurück und schaue auf die Anstrengungen, die wir in den letzten Jahrzehnten unternommen haben, um uns an die gesellschaftlichen Veränderungsprozessen anzupassen.

Wir nutzen alle uns zur Verfügung stehenden Kräften, dem Macht- und Bedeutungsverlust der Kirche entgegenzuwirken. Was haben wir und andere Landeskirchen nicht schon alles versucht. Das lässt sich vielleicht mit dem Ansatz „Wachsen gegen den Trend“ am besten zusammenzufassen.

Gebracht hat es wenig, die Trends, die man aufzuhalten gedachte, haben sich sogar noch verstärkt. Vergleicht man die Taktzahl der Aktivitäten, so hängen Austrittszahlen der verschiedenen Landeskirchen nicht von deren Taktung oder der Finanzkraft der Landeskirchen ab. Hier wirken andere Mechanismen, das sollten wir uns glaube ich eingestehen.

Ergebnis unserer Reflexion dieser Prozesse im Kollegium ist die Erkenntnis, dass die bislang eingeschlagenen Wege kritisch hinterfragt werden müssen und einer Überprüfung anhand theologischer Kriterien bedürfen.

Wir haben uns gegenseitig sehr unangenehme Fragen gestellt, die weh taten und die ich Ihnen nicht vorenthalten will:

- Sind es unsere eigenen zerbrochenen Gottes- und Kirchenbilder, die uns in rastlose Aktivität versetzen?
- Sind wir in die Irre gegangen, als wir meinten, mit immer neuen „markgängigeren“ Produkten die „Verkaufskurven“ nach oben zu korrigieren?

Als Kollegium sind wir miteinander vorangekommen, seit wir versuchen Strategie und Theologie zusammen zu bringen.

1. Strategische Planung in der Landeskirche knüpft an biblische Hoffnungsbilder an

Paulus befasst sich eingehend mit dem Zerschlagen menschlicher Gottesbilder im Kontakt mit dem Gotteswort. Im ersten Kapitel des Ersten Korintherbriefes referiert Paulus, was Griechen und Juden von Gott erwarten: Sie stellen sich Gott so vor, dass er mit beeindruckenden Machttaten Heil schafft. Aber was predigen die Apostel? Sie verkündigen, dass Gott an einem verachteten Kreuz die Menschheit rettete, an diesem skandalösen Ort vermeintlicher Gottes-Ferne und Menschen-Schwäche, auf dem elektrischen Stuhl der damaligen Weltmacht, im Hinterhof der Weltgeschichte. Paulus referiert die verständliche Reaktion der Griechen und Juden auf solch ein Evangelium: „Torheit ist es, Schwachsinn! Gott handelt in Ohnmacht? Über so etwas kann man sich nur ärgern oder lachen.“

Dieses Bild vom Gekreuzigten hinterfragt unsere Allmachtsfantasien von einem Gott, der alles machen kann und es hinterfragt unser Selbstbild. Das Bild vom Gekreuzigten macht stattdessen deutlich: Gottes Macht ist, ohne seine Ohnmacht nicht zu glauben, weil Gott an der Seite der Schwachen ist. Macht und Ohnmacht Gottes sind zusammenzudenken. Der jüngst verstorbene Theologe formulierte daher auch: „Gott hat sich am Kreuz Jesu als Liebe definiert. Gott ist Liebe.“ (E. Jüngel, Gott als Geheimnis der Welt, Tübingen 8. Aufl. 2010, 298)

Paulus predigt einen souveränen Gott. Dieser Gott macht uns offen für neue Begegnungen mit ihm, abseits festgefahrener Vorstellungen und klischeehafter Erwartungen; offen für Überraschungen, in denen er sich uns mitteilen will – sei es im Gottesdienst oder im meditativen Gebet über der Schrift, die sich auch von Sinneseindrücken beflügeln lassen dürfen, die sich in der Begegnung mit der Musik und Kunst, der Natur, in der Begegnung mit anderen Menschen ergeben.

2. Gott wirkt im Verborgenen.... die selbstwachsende Saat

Gott wirkt im Verborgenen, seine strategischen Pläne setzen sich auch gegen den Anschein durch.

Der Plan Gottes setzt sich gegen den Anschein durch. Er wirkt im Verborgenen – wie ein alles durchsäuerndes Sauerteigklümpchen im großen Teigtrog, wie unscheinbare Samenkörner, die in der Erde sterben, um dann doch überraschend Stängel und Blüten zu treiben, die erst viel später

entdeckt werden. Es geht eben auch um die selbstwachsende Saat wie im Gleichnis vom Senfkorn.

Lassen wir dem genug Raum in unseren Strategischen Planungen, das haben wir uns im Kollegium gefragt? Vertrauen wir auf diese Zusage in ruhiger Zuversicht und nach außen spürbarem Gottvertrauen oder werden wir sicherheitshalber doch erstmal selbst aktiv, weil wir uns doch nicht so ganz sicher sind? Wenn es so ist, dient das der Glaubwürdigkeit der von uns zu verkündenden frohen Botschaft?

Stand nicht Elia lebens- und arbeitsmüde auf einem Wüstenberg. Es heißt: „Da kam ein Wind, groß und stark, der die Berge zerriss und die Felsen zerschmetterte..., der Herr aber war nicht in dem Wind. Und nach dem Wind ein Erdbeben, der Herr aber war nicht in dem Erdbeben. Und nach dem Erdbeben ein Feuer, der Herr aber war nicht in dem Feuer. Und nach dem Feuer: der Ton eines leisen Wehens... Und siehe, eine Stimme geschah zu ihm.“ So wirkt Gott. Im Leisen. Brauchen wir feinere Sinne, dieses Wehen wahrzunehmen?

„Weniger ist Mehr“ oder weniger ist genug, so könnte man auch sagen. Frühere Generationen kannten und schätzten den Wert der Fastenzeit, der gerade wieder entdeckt wird.

Paulus schreibt: Wenn ich bereit bin, mir all das aus der Hand nehmen zu lassen, was mich vor Gott interessant machen und als rühmend ausweisen könnte, dann, **erst dann** entsteht Raum für Gottes heilendes Wirken. „Meine Gnade, meine Kraft, ist in den Schwachen mächtig“, so erfuhr es Paulus am eigenen Leibe – sie ist in denen mächtig, die mit leeren Händen kommen. So erfuhr es ein Luther auf der Suche nach dem gnädigen Gott. „Er muss wachsen, ich aber abnehmen“, so erkannte Johannes der Täufer [Joh 3, 30]. Weniger ist genug!

Wir haben uns gefragt: Vor wem wollen wir uns interessant machen?

Im 2. Korintherbrief nach [4, 7. 10. 16-17], geht es um tönernerne und damit zerbrechliche Krüge. Paulus verwendet sie als Metapher für die menschliche, die äußerliche Seite seines Apostel-Seins.

2. Kor 4: „Wir haben diesen Schatz (es geht um den Schatz des Evangeliums und der heilenden Gotteskraft) in irdenen, zerbrechlichen Gefäßen, damit das Übermaß der Kraft, der Dynamik, von Gott sei und eben nicht aus uns (selbst)....“

Allezeit tragen wir (in unserer Schwäche und Bedrängnis) das Sterben Jesu an (unserem) Leib herum, damit auch das Leben Jesu an unserem Leibe offenbar werde... Wenn auch unser äußerer Mensch ständig aufgerieben wird, so wird doch der innere Tag für Tag erneuert. (inmitten unserer sichtbaren Eigen-Schwäche und Bedrängnis schafft uns Gott)

Glauben wir das und wird das in unseren kirchlichen Entscheidungen und in unseren Strategischen Planungen sichtbar?

Erlaubt sei an dieser Stelle auch ein ökumenischer Blick über den Tellerrand: Papst Franziskus hat sich in seiner viel beachteten Weihnachtsansprache u. a. mit diesem Thema auseinandergesetzt. Er kam zum Schluss, dass die heutige Kirche an mehreren Krankheiten leide. Dazu gehöre u. a. „Die Krankheit der Planungswut und des Funktionalismus“. Dazu führt er aus: „Wenn der Apostel alles minutiös genau plant und glaubt, dass mit einer perfekten Planung die Dinge wirklich vorankommen, er aber auf diese Weise ein Buchhalter wird oder ein Betriebswirt? Alles gut vorzubereiten, ist notwendig, aber ohne in Versuchung zu geraten, die Freiheit des Heiligen Geistes einschließen und steuern zu wollen, die stets größer und großzügiger ist als alles menschliche Planen (vgl. Joh 3, 8). Man ist dieser Krankheit ausgesetzt, denn es ist immer einfacher und bequemer, sich in den eigenen statischen und unbeweglichen Positionen auszustrecken. Tatsächlich erweist sich die Kirche in dem Maß treu gegenüber dem Heiligen Geist, in dem sie nicht den Anspruch erhebt, ihn zu regeln und zu zähmen – den Heiligen Geist zu zähmen! – Er ist Frische, Fantasie, Neuheit“. (Zitat Ende)

Was bedeuten diese biblischen Aussagen und Erkenntnisse anderer, die sich damit auseinandergesetzt haben nun für die strategische Planung, die wir heute vorlegen?

Es bedeutet, dass wir nach ausführlicher theologischer Reflexion den Satz „Weniger ist Mehr“ nicht verwerfen. Man könnte ihn, da er missverstanden werden könnte, als bloße Aufforderung zum Rückbau oder als Hände in den Schoß legen, schärfen im Sinne von „Weniger ist genug“.

In Wirklichkeit ist dieser Satz aber in höchstem Maße anspruchsvoll und auch provokant. Er weist offenkundig auf eines der Defizite unserer heutigen Kirche hin. Es fehlt ihr keineswegs an Aktivität, an immer neuen Ideen und Projekten. Es fehlt vielmehr an der Glaubwürdigkeit des Handelns aus unserem Glauben heraus und es könnte sein, dass genau das gespürt wird. Dann hätten wir ein Problem. Es muss deutlicher werden, dass wir in der aktuellen Zeit der Unsicherheit und des Umbruchs nicht auf uns selbst allein vertrauen und darauf zurückgeworfen sind, sondern im Vertrauen auf Gottes Führung ruhig und unbeeindruckt unsere Arbeit tun. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal!

B. Strategische Planung in Kontinuität

Nach wie vor ist ein Großteil der in den letzten Jahren festgesetzten Schwerpunkte aktuell und diese Schwerpunkte bedürfen der priorisierten Weiterarbeit. Das Kollegium hat sowohl die inhaltlichen Schwerpunktziele als auch die Organisationsziele auf ihre Aktualität hin überprüft.

Die Sicherstellung einer innerhalb der Landeskirche erkennbaren Kontinuität ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Belastungssituation an vielen Stellen der Landeskirche ein wichtiges und richtiges Signal. Dennoch wurden die Zielsetzungen einer aktualisierten Überprüfung unterzogen.

Im letzten Bericht waren die sog. inhaltlichen Schwerpunktziele und die Organisationsziele benannt worden. Dabei war verschiedentlich das Missverständnis entstanden als gäbe es innerhalb dieser Kategorien eine Rangfolge. Das ist allerdings nicht der Fall. Inhaltliche Schwerpunktziele genießen die gleiche Wertigkeit wie Organisationsziele. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird auf die Erläuterungen des letzten Berichts verwiesen, in dem aufgeführt wird, weshalb die strategischen Zielsetzungen in diese zwei Kategorien unterschieden werden.

I. Inhaltliche Schwerpunktziele

1. Bildungsgesamtplan

Zum aktuellen Stand der Umsetzung:

In einem zweiphasigen Veränderungsprozess wird kirchliche Bildungs(mit)verantwortung zukunfts-fähig ausgerichtet und gestaltet:

a) Qualitative und ressourcenorientierte Analyse

In einem groß angelegten Beteiligungsprozess werden zuerst Profile und Formate sowie Zielgruppen evangelischer Bildungsarbeit in ihrem Ist-Stand aufgenommen und hinsichtlich ihrer Outputorientierung analysiert.

b) Ev. Gesamtbildungsstruktur entwerfen

In einem zweiten Schritt werden anhand von Leitfragen

- Welche aktuellen und zukunftsweisenden Herausforderungen in allen Kontexten gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens werden festgestellt?*
- Welche Bedarfe und grundlegenden Dimensionen/Handlungsperspektiven/Formate lassen sich ableiten, weiterentwickeln sowie professionell vernetzt profilieren?*
- Wo liegen Parallelstrukturen bzw. Doppelbefassungen vor?*
- Wo legen sich Kooperationen nahe und wie sind sie synergetisch umzusetzen?*

Profile und Standards evangelischer Bildungsarbeit in Kirche und Gesellschaft erarbeitet und Maßnahmen sowie Meilensteine zur Umsetzung festgelegt.

Ein Projektkoordinator/eine Projektkoordinatorin (Stelle wird zu Beginn 2022 besetzt) wird gemeinsam mit einer Steuerungsgruppe und einem Fachbeirat den Prozess begleiten.

2. Diakonisches Wirken

Diakonisches Handeln bleibt ein Schwerpunktthema der strategischen Ausrichtung unserer Landeskirche. Mit ihrem diakonischen Handeln ist Kirche in Gemeinden, Kirchenbezirken, Komplexeinrichtungen und Beratungsstellen präsent, sie ist durch diakonisches Handeln mitten in der Gesellschaft verortet und mitten in ihren sozialen und gesundheitlichen Herausforderungen nahe bei den Menschen. Das hat sich in der Pandemie bewährt. Durch den MutmachFonds, durch die Leistungen in der Pflege, in evangelischen Krankenhäusern, in der Sozialberatung und in Vesperkirchen konnten Menschen erfahren, dass Kirche in den Lebenskrisen mit Ihren Angeboten vielfältig vor Ort ist, dass Nächstenliebe und Seelsorge in Krisensituationen verlässlich angeboten werden. „Kirche ist Diakonie und Diakonie ist Kirche“ bleibt ein zentrales Thema der weiteren strategischen Entwicklung. Hier ist besonders auf die gemeinsame Symposienreihe von Diakonie und Kirche hinzuweisen, die im Dezember 2021 starten wird. Sie befasst sich mit Fragen der Kirchenmitgliedschaft und der Kirchenzugehörigkeit – auch vor dem Hintergrund einer abnehmenden Kirchenmitgliedschaft. Es werden die Zukunftsaufgaben von Diakonie und Kirche angesichts gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und die zunehmende Diversifizierung und Säkularisierung von Lebensentwürfen beleuchtet. Juristische Fragen der Zuordnung von Diakonie zur Kirche, organisationale Fragen der Fachkräfteentwicklung sowie des Diakonats und seiner Berufsgruppen, Fragen der diakonischen Profilierung sozialen Handelns, aber auch theologische Fragen nach der zukünftigen Gestalt von Kirche als Teil der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, werden mit ausgewiesenen Experten und Expertinnen und Menschen aus der Praxis diskutiert. Die gegenseitige Bezogenheit von Diakonie und Kirche bleibt eine weitere strategische Herausforderung. Diese wird in der Quartiersentwicklung, z. B. im Projekt Aufbruch Quartier, im Projekt zu Wohnungsbau und Wohnraumentwicklung und exemplarisch in der diakonische Flüchtlingsarbeit konkret. In der diakonischen Arbeit steht dabei immer auch die Vernetzung von Gemeinde- und Einrichtungsdiakonie auf der Agenda zukünftiger Entwicklungsaufgaben.

3. Stärkung Pfarrdienst

Das bisherige inhaltlichen Schwerpunktziel Stärkung des Pfarrdienstes wurde in der Rezeption durch die Synode mehrfach kritisch kommentiert. Dabei war offenbar der Eindruck entstanden, dass über dieses Schwerpunktziel eine einseitige Fixierung auf den hauptamtlichen Pfarrdienst angestrebt wird. Das ist nicht die Zielsetzung dieses inhaltlichen Schwerpunktziels.

Festzuhalten bleibt zunächst, dass der Pfarrdienst einen zentralen und zugleich den größten Haushaltsposten im landeskirchlichen Haushalt darstellt, was zunächst einmal rein formal seine Bedeutung unterstreicht.

a) Pfarrdienst stärken heißt Pfarrdienst (besser) ermöglichen

Auch hier ist eventuellen Missverständnissen vorzubeugen. Mit dem inhaltlichen Schwerpunktziel „Pfarrdienst stärken“ verband sich nicht die Absicht, im Bereich des Pfarrdienstes Mittel aufzustocken. Es geht hier vielmehr darum, ein zentrales Aufgabenfeld zu würdigen und in seiner Bedeutung auch für den persönlichen Kontakt zu den Mitgliedern angemessen wahrzunehmen.

Pfarrdienst stärken heißt insoweit, die Bedeutung des Pfarrdienstes wahrzunehmen und daran mitzuwirken dieses Aufgabenfeld vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen besser zu ermöglichen, entsprechend zu fördern aber auch weiter zu entwickeln.

Grundsätzlich verfügt die Württembergische Landeskirche über gute Rahmenbedingungen, vergleicht man die Situation mit anderen EKD-Gliedkirchen.

Bei der sogenannten Pastorationsdichte gehört Württemberg mit zu den besten 30 % und liegt bei ca. 1 450 Gemeindegliedern pro vollbeschäftigter Pfarrperson im Gemeindepfarrdienst – mit Religionsunterricht. Diese Pastorationsdichte liegt bspw. in der badischen Nachbarkirche um mehrere hundert Gemeindeglieder höher – dort allerdings ohne Religionsunterricht.

Grundsätzlich gibt es auch immer noch genug junge Menschen, die Theologie studieren mit dem Ziel, ins Pfarramt zu gehen. Mit dem PfarrPlan haben wir ein erprobtes und gerechtes Instrument, um auf die künftigen Entwicklungen und Veränderungen frühzeitig reagieren zu können. Der Pfarrdienst ist also lebbar, aber er unterliegt Entwicklungen, die genau beobachtet werden müssen, teilweise ist auch aktives Gegensteuern notwendig, um das, was mit einem gelingenden Pfarrdienst verbunden ist, tatsächlich zu ermöglichen. Gottesdienste müssen weiterhin in der Fläche stattfinden; dennoch dürfen Pfarrpersonen nicht durch nicht angepasste Strukturen „ausgebrannt“ werden.

Seelsorge v. a. im Rahmen von Kasualien nimmt einen immer größeren Raum ein. Menschen wünschen sich an den Wendepunkten des Lebens persönliche Begleitung.

Das Erteilen von Religionsunterricht wird anspruchsvoller, weil die Schulgemeinschaften eine stärkere Beteiligung im Schulalltag erwarten und einfordern.

Die Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen werden aufwändiger, weil es weniger Selbstverständlichkeiten und Kontinuitäten der Mitarbeit gibt. Ehrenamtliche wollen heute eigenverantwortlich projektartig arbeiten. Auch hier müssen wir umdenken.

Grundsätzlich ist es wichtig, die Erwartungen zwischen den Kirchengemeinden und den Pfarrpersonen in einen guten Dialog zu bringen. Das soll auch im Rahmen des Prozesses „Kirche, Gemeinde, Pfarrdienst neu denken“ geschehen, der im nächsten Jahr in vier Prälaturtagen möglichst viele Pfarrer und Pfarrfrauen erreichen soll.

Mit Sorge ist zu beobachten, dass der Verwaltungsanteil am Pfarrdienst steigt. Dies wird regelmäßig als starke Belastung zurückgemeldet. Das kann dazu führen, dass die wesentlichen Aufgaben des Pfarrdienstes zu kurz kommen.

Vor dem Hintergrund des erhöhten Austritts von Kirchenmitgliedern ist dies deshalb gefährlich, weil über den Pfarrdienst in ganz erheblichem Maße die persönliche Kontaktpflege zu den Gemeindegliedern geschieht. Das dürfte in besonderem Maße für die wenig verbundenen Kirchenmitglieder gelten, bei denen aber die Austrittsneigung zugleich am stärksten ist.

b) Kommunikation auf Augenhöhe

Kirchliche Präsenz vor Ort macht sich hier sehr oft am Agieren der jeweiligen Pfarrperson fest, das zeigen die Ergebnisse der Kirchenmitgliedschaftsstudie deutlich auf. Kontaktpflege geschieht aber vor allem durch die persönlichen Begegnungen. Wer seinen Pfarrer, seine Pfarrerin kennt, wer persönlichen Kontakt hat tritt weniger schnell aus der Kirche aus.

Nach Einschätzung des Politologen und Soziologen Prof. Hans J. Lietzmann vom Institut für Demokratie- und Partizipationsforschung, des Institute for European Citizenship, Politics der bergischen Universität Wuppertal sollten große Organisationen wie Kirche, Kommunen, Parteien bei der Entwicklung von Strategien, wie sie dem Wandel begegnen wollen folgende Aspekte verstärkt in den Blick nehmen:

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

Es sind also in der Tat die eher basalen Dinge (siehe auch Reinhard Bingener, FAZ a. a. O), mit denen Institutionen auf die zunehmende Heterogenität strategisch antworten sollten. Ohne Angst auf die Menschen zugehen, sie einladen, Interesse an ihnen zeigen und zeigen, für was man selber steht, was der eigene Auftrag ist. Das geschieht selbstverständlich nicht nur durch den Pfarrdienst aber doch erheblich durch ihn. Deshalb sollten wir im Rahmen Strategischer Planungen darauf achten, diesem Dienst seine Entfaltungsmöglichkeiten zu erhalten und sie, wo nötig, stärken.

Das ist in Zeiten der nachlassenden Bindung an Institutionen von herausgehobener Bedeutung. Pfarrdienst stärken, heißt hier in besonderem Maße, Pfarrdienst ermöglichen, und zwar in seinen Grundanforderungen. Zu diesen gehören verlässliche und qualitätsvolle Gottesdienste und Kasualien, Seelsorge in den Wechselfällen des Lebens und in Krisensituationen und im Alter ebenso wie Bildungsarbeit, theologische Reflexionsfähigkeit und Deutkraft.

Unsere Pfarrer und Pfarrerinnen müssen ansprechbar und präsent sein für die Menschen und ihre Nöte. Dazu bedürfen sie auch pädagogischer Kompetenz für die Vermittlung von Glaubensinhalten und von kirchlichen Traditionen.

c) Erwartungen an den Pfarrdienst

Die Erwartungen an Pfarrer und Pfarrerinnen sind vielfältig. Zu nennen wären insbesondere:

- *Gut und verlässlich bei Kasualien sein*
- *Im gemeindlichen Alltag präsent sein (gut und verlässlich und nicht nur punktuell)*
- *Aktiv die offene Flanke „Pflege des Sonntagsgottesdienstes“ als Schwerpunkt erkennen.*
- *Als Seelsorger/als Seelsorgerin da sein und erkennbar werden*
- *Ansprechbar sein in den Wechselfällen des Lebens*

Dazu bedarf es der:

- *Förderung der Kommunikationsfähigkeit*
- *Förderung der Anschlussfähigkeit an interdisziplinäre Diskussionen (Dialogfähigkeit)*
- *Ausbildung, die mit den Traditionen der Kirche bekannt macht (vs. reinem Individualismus)*
- *Förderung der Pluralismusfähigkeit*
- *Sicherstellung von professionellen Standards*
- *Thematisierung der Theologie als Integrationskraft und wichtigem Reflexionsrahmen*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alles dafür getan werden muss, um die im Pfarrdienst eingesetzten Personen beziehungsfähig zu machen. Es muss spürbar werden, dass dieser Dienst aus Liebe zum Menschen geschieht. Theologie muss als Hilfe im gegenüber zur Gemeinde erkennbar werden, das ist die vornehmste Aufgabe der Kirche

Um Missverständnissen gleich vorzubeugen: Diese Punkte benennt das Kollegium nicht, weil es bestreitet, dass dies nicht schon geschieht. Aber wir wissen auch, es geschieht nicht überall gleich gut und es geht darum, dies zu erkennen und zu überlegen, was wir in der Leitung tun können, damit wir unsere PS besser auf den Boden bringen, wenn ich dieses Bild verwenden darf.

An dieser Stelle überlegen also **wir**, was unsere Aufgabe ist, dass diese Zielsetzungen verwirklicht werden können, es geht nicht um die Aufzählung vermeintlicher Defizite.

d) Verlässliche Strukturen in einer Vertrauenskultur

Wir sollten alles daransetzen, verlässliche Strukturen zu schaffen, die unabhängig von den jeweiligen Pfarrpersonen funktionieren. Das betrifft Verwaltungsstrukturen (dazu unten und Projekt Kirchliche Strukturen 2024Plus) ebenso wie alle Fragen der Aus- und Fortbildung unserer Pfarrpersonen. Es betrifft den Aspekt des stetigen Austausches und des Dialogs mit den im Pfarrdienst tätigen Personen, hauptamtlichen wie ehrenamtlichen, als vertrauensbildende Maßnahmen, um Miss-

trauen abzubauen und Vertrauen aufzubauen. Fortschritte werden wir nur in einer Vertrauenskultur schaffen. Zur Misstrauenskultur gehört auch die leichtfertige Rede von einer sog. Amtskirche und einer Kirche vor Ort, die medial immer wieder dankbar aufgegriffen wird. Es gibt keine (unsympathische) Amtskirche im gegenüber zu einer (sympathischen) Ortskirche. Wir sind ein Leib und viele Glieder, jeder und jede an seinem bzw. ihrem Platz und aufeinander angewiesen. Das muss spürbar werden, dazu bedarf es des Aufbaus von Vertrauen und das muss glaubwürdig gelebt werden, damit die Kirche in die Gesellschaft ausstrahlen kann.

e) Förderung des Ehrenamts

Wir benennen diesen Schwerpunkt auch nicht in Verkennung der Bedeutung des Ehrenamts in unseren Gemeinden. Aber das neue Ehrenamt, das in unserer Landeskirche besonders gefördert wird, ist kein bloßes Unterstützungsamt des Pfarrdienstes, sondern trägt seinen Zweck in sich selbst. Und: Gelingender Pfarrdienst geschieht in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit allen Ehrenamtlichen vor Ort. Das Ehrenamt zu fördern gehört zu den Grundaufgaben des Pfarrdienstes. Pfarrdienst stärken heißt dafür zu sorgen, dass diese wichtige Grundaufgabe wahrgenommen wird.

II. Organisationsziele

Acht Organisationsziele wurden bislang verfolgt:

1. *Die Verbesserung der Kommunikation zwischen Oberkirchenrat und Landessynode sowie zwischen dem Oberkirchenrat und kirchlichen Körperschaften, Diensten, Werken und Einrichtungen*
2. *Die Nachhaltigkeit der Finanzierung der Organisation Kirche sowie die Gewährleistung einer transparenten Generationengerechtigkeit*
3. *Das Ziel, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden*
4. *Die Sicherung der Symbolkraft der Kirchengebäude durch eine Immobilienstrategie*
5. *Die Weiterarbeit an der Digitalen Roadmap*
6. *Die Überarbeitung der Finanzsystematik des landeskirchlichen Haushalts*
7. *Das Ziel, klimaneutral zu werden*
8. *Die Optimierung des Servicecharakters von Verwaltung.*

Wir haben diese Organisationsziele auf ihre Aktualität hin überprüft. Manche Ziele sind bereits ein gutes Stück abgearbeitet, andere haben noch an Aktualität dazu gewonnen.

Die Ziele 1, 5 und 7 möchte ich etwas ausführlicher beleuchten, denn sie haben uns im Kollegium und in den letzten Wochen intensiv beschäftigt und wir halten sie derzeit für besonders bedeutsam.

1. Zu 1.: Verbesserung der Kommunikation

Die Zielsetzung einer Verbesserung der Kommunikation zwischen Synode und Oberkirchenrat bleibt aus Sicht des Kollegiums für beide Seiten eine Daueraufgabe.

Einiges konnte verbessert werden. Es gibt eine gute Kommunikation des Vorstands mit dem Präsidium der Landessynode. Auch das Gespräch zwischen dem Präsidium der Landessynode und dem Kollegium wurde als ertragreich wahrgenommen. Das in der Coronakrise bewährte Format, die Präsidentin der Landessynode punktuell zu Sitzungen des Kollegiums einzuladen, wurde fortgesetzt. Der von der Landessynode eingesetzte Sonderausschuss hat sich eingespielt und trägt dazu bei, dass wichtige Themen im Zusammenspiel zwischen Synode und Oberkirchenrat aufgegriffen werden und der Prozess einer gemeinsamen Abstimmung gefördert wird, so z. B. im Zusammenhang der Formulierung leitender Kriterien und bei der Diskussion der Kürzungsvorschläge des Kollegiums in einer gemischt besetzten Arbeitsgruppe. Insbesondere die anstehende Beratung der gemeinsamen Kürzungsvorschläge stellt uns alle vor große Herausforderungen, vor allem auch in kommunikativer Hinsicht.

Das Zusammenspiel von Landessynode und Oberkirchenrat könnte noch künftig stärker, im Sinne der sich zunehmend herauskristallisierenden Grundsätze des sog. New Work, gestaltet werden. Das hieße die Ansätze zu stärken, die sich auf das Zusammenspiel der kirchlichen Leitungsorgane beziehen, um Lösungen für die anstehenden Fragestellungen in einem guten Miteinander zu finden.

Doch, liebe Synodale, wo Licht ist, ist immer auch Schatten. Auch wenn kürzlich die überwiegende Zahl der Geschäftsausschüsse zurückgemeldet hat, dass die Zusammenarbeit mit dem Oberkirchenrat gut funktioniert, gibt es vereinzelte, kritische Rückmeldungen und daraus abzuleitendes Verbesserungspotential.

Die anstehenden Prozesse im Bereich der Haushaltskonsolidierung, die Vielzahl von Veränderungsprozessen, angefangen bei der neuen Haushaltssystematik, über den laufenden Digitalisierungsprozess und das Arbeiten mit einem zunehmenden Anteil an Homeoffice bis hin zu den anstehenden Veränderungen innerhalb der Verwaltungsstruktur im Oberkirchenrat und in den Regionen machen es erforderlich, an der gemeinsamen Zielsetzung der Intensivierung und Verbesserung der Kommunikation festzuhalten. Hier gilt es, Bewährtes auszubauen und Rückschläge und Fehlentwicklungen aufmerksam wahrzunehmen und offen zu thematisieren.

Wichtig erscheint dabei dem Kollegium aber bei aller Flexibilisierung, dass die bestehenden Verfahrens- und Zuständigkeitsregeln sowie Absprachen auf allen Seiten eingehalten werden, es also nicht zu einer Vermischung der Zuständigkeiten und der Durchbrechung von vereinbarten Verfahren kommt.

Zunehmende Sorgen bereitet mir hier das hohe Maß an Komplexität der kirchlichen Strukturen in den Diensten, Werken und Einrichtungen, die insbesondere für neue Mitarbeitende schwer zu durchschauen und somit fehleranfällig sind.

Das Kollegium möchte hier den Impuls setzen, die Vielzahl der Gremien, die vom Oberkirchenrat „bedient“ werden müssen, einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Hier arbeitet der Oberkirchenrat evident an seiner Leistungsgrenze.

Auch zeigt uns die Coronapandemie unsere Defizite bei der Kommunikation mit den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken deutlich auf. Wir haben hier, dank solcher Einrichtungen, wie dem „Digitalen Gemeindemanagement“ oder „PC im Pfarramt“ in der Kommunikation mit den kirchlichen Körperschaften aber auch erhebliche Fortschritte gemacht. Immer wieder fehlt es aber an der grundlegenden Ausstattung vor Ort, die auch in die Fläche hinein eine Kommunikation erleichtern und ermöglichen können. So sind immer noch viele Gemeindehäuser nicht an das World Wide Web angeschlossen. Weitere Fortschritte konnten bei der Kommunikation zwischen den Gemeinden und dem Oberkirchenrat in Bauangelegenheiten gemacht werden. Erste Verfahren sind in der Erprobung. Auch hier gilt es weiter an einer Vereinfachung und Digitalisierung von Genehmigungs- und Antragsprozessen zu arbeiten.

Mit digitalen Formaten, wie die regelmäßigen Sprengelkonferenzen, haben wir gute Erfahrungen gemacht und sollten solche Formate beibehalten, ggf. auch ausbauen.

Unabhängig davon muss auch das Aufgabenfeld der Kommunikationstechnik weiterentwickelt und die sich daraus neu stellenden Fragen geklärt werden, bspw. welche Kommunikationsform die richtige für welche Aufgabe ist. Der Oberkirchenrat bearbeitet diese Thematik im Rahmen verschiedener Projekte, um dies zu verbessern.

2. Zu 5.: Weiterarbeit an der digitalen Roadmap

Die Herausforderungen der Pandemie und die daraus entstandenen Veränderungen unseres (Arbeits)Alltags haben nochmals verdeutlicht, dass die sich vollziehende Digitalisierung eine fortwäh-

rende Aufgabe für uns als Kirche – wie für alle privatwirtschaftlichen und staatlichen Organisationen – bleiben wird.

Die Digitalisierung kann nicht als ein Projekt mit einem klar abgegrenzten Projektzeitraum verstanden werden. Dieser Tatsache Rechnung tragend, hat sich die Projektgruppe Digitalisierung zum Jahresbeginn 2021 entschlossen, die bisherige Projektstruktur aufzulösen und die Weiterentwicklung „in die Linie“ zu überführen. Die neue Struktur besteht zunächst aus drei sich ergänzenden und zusammenwirkenden Säulen: Dem bei strategischen Grundsatzfragen beratenden DigiRat, einem die Verbindung zu den verschiedenen landeskirchlichen Anspruchsgruppen sicherstellenden DigiPlikatoren-Netzwerk und dem in Referat 5.1 angesiedelten, für die Umsetzung der Digitalen Roadmap sowie Vernetzung und Koordination der landeskirchenweiten Digitalisierungsinitiativen zuständigen DigiTeam. Daneben ist jede Organisationseinheit aufgefordert im Austausch mit dieser Struktur ihr jeweiliges Arbeitsfeld mit den Möglichkeiten der Digitalisierung weiterzuentwickeln. Digitalisierung als echte Querschnittsaufgabe verstanden hat dann das Potenzial als Katalysator auch für kulturverändernde Prozesse zu wirken. Schon heute erleben wir, wie durch digitale Technik ein Zusammenarbeiten räumlich getrennter Einheiten ermöglicht wird. Mit der Digitalisierung einhergehende neue (agile) Arbeitsweisen sind auf ein bereichs- und hierarchieübergreifendes Arbeiten hin angelegt. In der Digitalen Roadmap ist der „Kulturwandel“ deshalb auch als allen weiteren Maßnahmen grundlegendes Handlungsfeld festgeschrieben. Digitalisierung nach unserem Verständnis ist mehr als Technik.

Besonders wichtig erscheinen uns daher die Fragen von Theologie und Ethik der Digitalisierung. Im Oberkirchenrat ist daher eine AG unter meinem Vorsitz eingesetzt worden, in der Vertreterinnen und Vertreter der theologischen Dezernate und des Bischofsbüros Themen bündeln und Entscheidungen des Kollegiums vorbereiten.

Die Umsetzung der Digitalen Roadmap – ob im Rahmen zentral eingesteuerter Projekte oder die Vielzahl unterschiedlichster Digitalisierungsvorhaben in den Gemeinden und Einrichtungen – ist in vollem Gange. In einem von Veränderung geprägten Umfeld besteht die Herausforderung darin, ein strategisches Ziel nachhaltig wie nachvollziehbar zu verfolgen und sich gleichzeitig die Flexibilität zur Beantwortung neuer, komplexer Fragen zu erhalten. Ausgerichtet an der Zielsetzung „Digitalisierung muss den Menschen dienen“ – d. h. Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern zur Stärkung der Kernaufgaben von Kirche – und in Abgleich mit den strategischen Zielen der Landeskirche findet deshalb eine fortlaufende Weiterentwicklung und Ausrichtung an erkennbaren Bedarfen sowie sich neu ergebender Anforderungen statt.

Auf zwei Projekte sei an dieser Stelle exemplarisch eingegangen: Das im Oberkirchenrat gestartete, auf dem Pilotprojekt „Digitaler Arbeitsplatz“ in Dezernat 2 aufbauende und perspektivisch auf andere Organisationseinheiten übertragbare Projekt „Neues Arbeiten“ bündelt verschiedene, für die Arbeitswelt der Zukunft relevante Maßnahmen der digitalen Roadmap. Ausgehend von einem neu erarbeiteten kulturellen Leitbild und verbunden durch ein übergreifendes Veränderungsmanagement werden die interne wie externe Kommunikation- und Zusammenarbeit, das Wissensmanagement, die Verbindung analoger und digitaler Arbeitsumgebung sowie die hierfür benötigte technische Basis neu konzipiert und in bereichsübergreifender Zusammenarbeit umgesetzt. Gleichzeitig wird in dem von der EKD geförderten Kooperationsprojekt „Die Digitale Mustergemeinde“ gemeinsam mit der Badischen und Bayrischen Landeskirche ein Vorgehensmodell für die weitere Digitalisierung auf Ebene der Gemeinden erarbeitet. Am Beispiel dreier konkreter Kirchengemeinden unterschiedlicher Struktur wird erhoben und erprobt, welche Muster für eine zielführende Digitalisierung in den Bereichen Ankündigen & Berichten, Durchführen & Veranstalten, Organisieren & Verwalten sowie Motivieren & Verändern zu erkennen sind und wie darin eine praktische Umsetzung in einem multiplizierbaren Modell ausgestaltet sein sollte. Die explizite Ausrichtung am Bedarf der Betroffenen, Umsetzen und Testen am konkreten Beispiel sowie die Möglichkeit zur Skalierung im Erfolgsfall sind wesentliche, hier verwirklichte Merkmale einer, dem agilen Ansatz folgenden Vorgehensweise. Beide aufeinander hinwirkende Projekte zeigen, dass Digitalisierung nur gelingen kann, wenn diese als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und unter Einbezug aller in

unserer Landeskirche (sowie wo zielführend darüber hinaus) vorhandenen Kompetenzen umgesetzt wird.

3. Zu 7.: Das Ziel, klimaneutral zu werden

Dieses Ziel ist offenkundig einer der Megatrends, vielleicht sogar das dominierende Thema unserer Zeit, denn es geht um eine in dieser Form nie dagewesenen Bedrohung der Lebensgrundlage unserer Zivilisation. Vielfach wird kritisiert, dass sich auch die Kirche dieser Thematik so exponiert annimmt, was sie dadurch von einer NGO kaum mehr unterscheidbar mache. Bekannt ist auch der Vorwurf der Einseitigkeit der Parteinahme zugunsten politischer Parteien, die dieses Thema traditionell zum Schwerpunkt ihrer Politik gemacht haben.

Diese Kritik verkennt jedoch, dass die Kirchen schon seit langer Zeit dieses Thema auf die Agenda gesetzt hatten.

Die Bewahrung der Schöpfung ist für die Kirche ein biblisch motiviertes und schöpfungstheologisch verankertes Leitbild, das seit den 1980er Jahren in den ethischen Diskurs und in die Zielvorstellungen zahlreicher christlicher Friedens- und Umwelt-Initiativen Eingang gefunden hat. Auslöser war der Konziliare Prozess, der auf der VI. Vollversammlung des Ökumenischen Rates der Kirchen (ÖRK) in Vancouver (Kanada) 1983 (!) seinen Anfang nahm.

Die Folgen des Klimawandels sind den Kirchen allein schon aufgrund ihrer Internationalität, ihrer ökumenischen Vernetzung und Kontakte und ihrer weltweit tätigen Hilfswerke und missionarischen Initiativen deutlich vor Augen. Um die Not, die der weltweite Klimawandel auslöst, um das Tausendfache durch Klimawandel ausgelöste Sterben, wissen die Kirchen und engagieren sich deshalb vollkommen zu Recht auch für die Bewahrung der Schöpfung. Durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts wurden auch hier die Karten neu gemischt. Keine der politischen Parteien kann es sich nun mehr leisten, dieses Thema zu ignorieren und damit verliert das Argument politischer Parteinahme seine Berechtigung. Das Thema steht mitten in der Gesellschaft und wir als Kirche können und sollen davor nicht die Augen schließen, gerade wenn wir unserem Anspruch als Kirche, nah bei den Menschen zu sein, gerecht werden wollen. Deshalb beteiligen wir uns selbstverständlich als Kirche an dem großen Ziel in möglichst kurzer Zeit klimaneutral zu werden.

Das Ziel ist klar. Aber die Frage ist trotzdem zu stellen: Wie sieht unser Beitrag als Kirche aus? Als Kirche teilen wir zwar Anliegen und Forderungen vieler NGOs, werden aber das zukünftige Bild von Kirche nicht an Inhalt und Gestalt von NGOs orientieren – darauf hat auch Landesbischof July in seinem letzten Bischofsbericht hingewiesen (A.a.O.,17)

Die Kirche würde ihren Ansprüchen nicht gerecht, wenn sie von NGOs nicht mehr zu unterscheiden wäre. Die Kirche verkündet das aktive Handeln des lebendigen Gottes in dieser Welt und das muss auch bei diesem Thema spürbar und erlebbar werden. Wir sollten als Kirche nicht den Eindruck erwecken, als käme es nur auf unser menschliches, entschlossenes Handeln an, die Klimakatastrophe einzudämmen oder gar abzuwenden. Die Kirche darf hier buchstäblich ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen.

Außerdem: Wir werden unglaublich, wenn wir behaupten, dass wir mit unseren Maßnahmen den Klimawandel „drehen“ könnten. Wir müssen uns ehrlich machen und zugeben und offen diskutieren, dass die kurzfristige Schaffung der Klimaneutralität unseren Haushalt in einer Weise belastet, dass andere Aufgaben nicht mehr oder unzureichend wahrgenommen werden können. Wir müssen uns ehrlich machen, indem wir aussprechen, was es heißt, solche ehrgeizigen Zielsetzungen als Kirche umzusetzen. Ist das Ziel allein durch zusätzliche Investitionen erreichbar? Ich sehe die finanzielle Leistungskraft, dies allein als – wohlgemerkt – zusätzliche Investition zu bewältigen angesichts der aktuellen und kommenden finanziellen Rahmenbedingungen nicht. Wir brauchen also differenziertere Lösungen als das Problem nur mit Geld anzugehen.

Klimaneutralität bis 2035 bedeutet über die Frage der Beheizungskonzepte der schwer dämmbaren historischen Kirchengebäude nachzudenken. Es bedeutet auch, über die Zahl unserer unter energetisch verantwortbaren Bedingungen zu unterhaltenden Gebäude nachzudenken. Um diese konfliktträchtige Diskussion, die sehr schwer führen zu sein wird, dürfen wir uns nicht herumdrücken und so tun, als ob eine schnelle und zweifellos notwendige Klimaneutralität, ohne solche Zumutungen oder nur durch zusätzliches Geld erreichbar sein könnte. Andererseits gehört zur Wahrheit auch: Diese gebäudebezogenen immensen Kosten kommen so oder so auf uns zu, wenn wir nichts unternehmen. Es gibt hier nämlich keine kostengünstige (Schein)Alternative. An diese Aufgabe müssen wir also herangehen und die Erreichung dieses Ziels mit allen Konsequenzen und ohne Scheuklappen diskutieren.

Eine solche Entscheidung hat wie keine zweite also Konsequenzen für das Gesamtsystem, die von uns verantwortet werden müssen.

Dazu kommt: Wenn wir unsere Prioritäten in einem ersten Schritt so eindeutig ausrichten, wäre es trotzdem immer noch zu kurz gesprungen und wir würden unserem Auftrag nur unvollständig gerecht werden. Wir können uns beim kirchlichen Engagement nicht darauf beschränken, den im Vergleich zum weltweiten Austausch verschwindend geringen CO₂-Ausstoß der Kirche selbst binnen kürzester Zeit, womöglich sogar früher als andere, auf null zu reduzieren.

Alle in der Verantwortung, jeder individuell, die Gesellschaft und auch wir als Kirche stehen vor der Frage, was unser spezifischer Beitrag zur Bewältigung der Klimakrise und ihrer vielfältigen Folgen ist. Gerade junge Menschen leiden zunehmend unter Zukunftsangst und Perspektivlosigkeit. Die verzweifelte Hoffnung, die nur mit den eigenen Handlungsmöglichkeiten rechnet, trägt in sich zudem durchaus ein gewaltförmiges Potential. Ich zitiere eine Studie der University of Bath zu Klimaangst:

Studie der University of Bath zu Klimaangst:

Die Zahl der Jugendlichen mit Zukunftsangst wächst. In einer Umfrage unter ca. 10.000 Teilnehmern im Alter von 16 bis 25 Jahren ermittelte die University of Bath die Folgen aus der Angst vor dem Klimawandel für die psychische Gesundheit. In der Folge muss im Rahmen der Klimakrisenproblematik von einer erhöhten Belastung junger Menschen ausgegangen werden, welche bereits vorhandene psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen verstärkt oder diese gegebenenfalls erst auslöst. Anzeichen des Klimawandels in Form von Extremwetterereignissen können die Unsicherheit und Hilflosigkeit junger Menschen zusätzlich verstärken. (...)

Eine gute Prävention von psychischen Erkrankungen ist angesichts persistierender Klimaproblemlagen essentiell, um betroffene Jugendliche und junge Erwachsene frühzeitig aus einer Negativspirale herauszuholen. Das individuelle Umfeld in Form von Eltern, Schulen und Ausbildungsbetrieben ist mit entsprechenden Unterstützungsleistungen und Hilfestellung ebenso gefragt wie Gesellschaft und Politik. Nur gemeinsam lässt sich die Zukunftsangst in Zusammenhang mit der Angst vor dem Klimawandel brechen und die Entwicklung langwieriger Erkrankungen der Psyche vermeiden.

Hat vor diesem Hintergrund die Kirche nicht aufgrund ihrer Botschaft einen zusätzlichen Beitrag zu leisten, den andere, die ebenfalls den Klimaschutz auf ihre Fahnen geschrieben haben so nicht leisten können? Christen gehen von einer unerlösten Schöpfung aus und wissen deshalb, dass allein durch eigene Kraft daraus keine erlöste Schöpfung werden wird. Unser Angebot kann angesichts der Herausforderung der Klimakatastrophe nicht „nur“ darin bestehen, dass wir Gebäude dämmen, anders reisen und anders essen.

In der Klausur wurde uns ein biblischer Text wichtig, der uns in die Zeit des Propheten Jeremia führt:

In der Übersetzung der Basisbibel:

**Denn ich weiß, was ich mit euch vorhabe.
– Ausspruch des Herrn –
Ich habe Pläne des Friedens und nicht des Unheils.
Ich will euch Zukunft und Hoffnung schenken.**

Im Kollegium haben wir das diskutiert und wir haben noch keine abschließende Antwort gefunden, außer, dass sich die Kirche mit einer theologisch begründeten Antwort auf diese drängenden gesellschaftlichen Fragen befassen muss.

Das ist wohlgerne keine Gegenrede gegen die Ziele, die mit dem geplanten Klimaschutzgesetz verfolgt werden. Selbst etwas gegen den Klimawandel zu tun, ist der Ausdruck glaubwürdigen Handelns unserer Kirche. Aber wir dürfen uns nicht nur auf Themen wie die Gebäudeoptimierung oder Mobilität beschränken. Bei den geplanten Maßnahmen geht es aus Sicht des Kollegiums darum, sich vor dem Hintergrund der eigenen Leistungsfähigkeit realistische und umsetzbare Ziele zu setzen. Unsere Stimme, gerade zur um sich greifenden Klimaangst junger Menschen, wird allerdings nicht gehört werden, wenn wir nicht selbst das Menschenmögliche tun.

4. Zusammenfassend zu den Organisationszielen 2, 3, 4 sowie 6 und 7

*Zu diesen Zielen möchte ich, zusammenfassend ausführen und einige darin enthaltene Themen unter der Überschrift **aktuelle Herausforderungen am Ende dieses Berichtes gebündelt explizit herausgreifen.***

*Die **Nachhaltigkeit der Finanzierung der Organisation Kirche sowie die Gewährleistung einer transparenten Generationengerechtigkeit** leitet weiterhin unsere Überlegungen, vor allem vor dem Hintergrund der sich verknappenden Ressourcen und der auf uns zukommenden Herausforderungen. Neben dem Mitgliederverlust und den daraus prognostizierten Kirchensteuereinbußen, die bereits jetzt und nach einer spürbaren Erholung der pandemiebedingten Einbußen zu Mindereinnahmen von aktuell ca. 4 % bis 5 % unter Niveau 2019 führen, wäre auf weitere wichtige Faktoren hinzuweisen. Ich komme darauf später noch einmal zu sprechen.*

Aus den genannten Gründen halten wir eine Priorisierung und die Festlegung von Posterioritäten, die Anpassung von Strukturen, die gemeinsame Wahrnehmung von Aufgaben innerhalb unserer Kirche und mit anderen kommunalen Partnern und insbesondere eine engere Zusammenarbeit mit der badischen Nachbarkirche für wichtig, um der nachfolgenden Generation noch eigene finanzielle Entscheidungsspielräume aufrecht erhalten zu können.

*Die **Überarbeitung der Finanzsystematik** des landeskirchlichen Haushalts wurde seit dem letzten Bericht angegangen und vieles auf den Weg gebracht. Zu Diskussionen hatte vor allem auch die Entscheidung zur Reduzierung der Höhe der Budgets geführt. In Gesprächen mit den Beteiligten konnten hier noch einige Anregungen aufgegriffen werden, ohne die Grundsatzentscheidung, die die synodale Forderung und entsprechende Prüfbemerkungen aufgriff, die Budgethöhe spürbar zu reduzieren in Frage zu stellen.*

Die darüber hinaus getroffenen Entscheidungen müssen sich nun einspielen. Es wird mit Sicherheit noch die eine oder andere Anpassung und Korrektur notwendig sein. Insbesondere die neue Haushaltssystematik und Haushaltsumstellung ist noch mit erheblichem Aufwand verbunden. Hier wurden auch organisatorische Maßnahmen getroffen, die Haushaltsaufstellung sukzessive besser in den Griff zu bekommen.

*Natürlich beschäftigt uns vor dem Hintergrund der sich gerade rasant wandelnden Arbeitswelt und des sich verschärfenden Fachkräftemangels weiterhin die Frage, wie wir als **attraktiver Arbeitgeber** wahrgenommen werden können und wie gleichzeitig der **Servicecharakter der Verwaltung** gestärkt werden kann. Zu den getroffenen Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität möchte ich die-*

*jenigen, die das im Einzelnen nachlesen möchten auf den Personalstrukturbericht verweisen, der regelmäßig, so auch kürzlich, dem Finanzausschuss vorgelegt wird. Erfreulich ist, dass die Fluktuationsquote unterhalb des Durchschnitts von öffentlichen Verwaltungen liegt, wenn gleich jeder Weggang von guten Fachkräften einen nur schwer zu kompensierenden Verlust darstellt. Zu den Herausforderungen für unsere Verwaltung während der Pandemie und insbesondere in den Zeiten nach der Pandemie werde ich am Ende dieses Berichtes unter der Überschrift **New Work/New Normal** noch gesondert ausführen. Zum wichtigen Teilaspekt **Kirchliche Strukturen 2024Plus** liegt Ihnen ein umfänglicher Bericht vor, auf den ich an dieser Stelle verweisen möchte.*

Sicherung der Symbolkraft der Kirchengebäude durch eine Immobilienstrategie

Ein wichtiges Identitätsmerkmal von Kirche sind auch ihre Kirchengebäude in denen Christinnen und Christen zusammenkommen, um das Wort Gottes zu hören. Ab den 1960iger Jahren kamen dann viele Gemeindehäuser hinzu, um auch außerhalb des gemeinsamen Gottesdienstes Gemeinschaft in der Kirche zu erleben. Nun stehen wir vor neuen Herausforderungen in Sachen Klimaschutz und Finanzierbarkeit unserer Gebäude und der oft schwierigen Frage über den Nutzen und die Lasten unserer Immobilien. Hier gilt es ein gutes Augenmaß zu haben und auch nicht zuletzt auf die Symbolkraft mancher Kirchenimmobilien zu schauen. Kaum einer von uns könnte sich Ulm ohne das Münster oder Stuttgart ohne die Stiftskirche vorstellen. Hier gilt es nun zusammen mit den Gemeinden vor Ort die Immobilienstrategien fortzuschreiben und weiter zu entwickeln. Dabei muss nicht immer gleich der Verkauf von Immobilien im Vordergrund stehen auch die Umwandlung oder kooperative Nutzung der vorhandenen Immobilien mit anderen vor Ort kann hier für die notwendige Entlastung der Haushalte und der Verbesserung der Klimabilanz sorgen. Mit dem Projekt Vernetzte Beratung, Ihnen vielleicht besser bekannt noch unter dem alten Namen Integrierte Beratung S|P|I hat die Landeskirche ein gutes Instrument geschaffen, um auch zukünftige Herausforderungen im Bereich der Immobilien zu meistern.

C) Aktuelle Herausforderungen

I. Einsparerfordernisse/Haushaltskonsolidierung

Die Evangelische Landeskirche in Württemberg verliert in 2021 voraussichtlich über 40.000 Mitglieder. Der Mitgliederverlust ist teilweise durch die Differenz zwischen Sterbefällen und Taufen bzw. Wegzüge und Zuzüge bedingt. Seit 2014 überwiegt der Saldo aus Austritten und Eintritten den demografischen Verlust. Finanziell wurden die Austritte in der Vergangenheit durch höhere Pro-Kopf-Kirchensteuern kompensiert, da der Wohlstand in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren allgemein wuchs und insbesondere die personenreiche Baby-Boomer-Generation in das einkommensstärkste Alter eingewachsen ist. Hinzu kamen bedeutende Steuermehrgewinne durch kalte Progressionseffekte. Dies ändert sich im kommenden Jahrzehnt. Austrittsbedingte Mitgliederverluste von über 30 % bei den bis-30-jährigen Kirchenmitgliedern führen nicht nur zu fehlenden Neutaufen, sondern zunehmend auch zu fehlenden Kirchensteuern aus den bereits besser verdienenden mittleren Altersgruppen, da mehrheitlich Kirchensteuer zahlende Kirchenmitglieder austreten. Zudem gehen die Baby Boomer ab Mitte der 2020er Jahre in Rente, sodass ihr hoher Kirchensteuerbeitrag überproportional zurückgehen wird – losgelöst von den rückläufigen Mitgliederzahlen.

Entscheidend für die anstehenden Kürzungsnotwendigkeiten ist nun der reale Kaufkraftverlust auf der kirchlichen Einnahmenseite. Zu rechnen ist mit einem jährlichen Kaufkraftverlust von etwa 2,3 % pro Jahr. Bei der Kirchensteuer wirken sich die obengenannten Effekte aus. Bei den weiteren Erträgen wirken sich derzeit absehbar die anstehende Körperschaftssteuerreform, die ggf. zu erwartende Ablösung der Staatsleistungen und die geringen Zinsen am Kapitalmarkt negativ aus.

2,3 % pro Jahr hätte von 2021 bis 2030 einen realen Einsparbedarf von 23 % entsprochen. Da im landeskirchlichen Haushalt im Jahr 2020 de facto 2 % mehr als vorgesehen ausgegeben wurde, sind bis 2030 nun aber 25 % einzusparen. Diese setzen sich zusammen aus 0,9 % nominale Einsparung plus 1,6 % Entwertung aufgrund der durchschnittlich erwarteten Inflation.

Die daraus erwachsende Einsparungsnotwendigkeit zu erkennen ist die Aufgabe der heute Verantwortlichen, um nicht die Probleme der Gegenwart auf zukünftige Generationen abzuwälzen. Dies würde geschehen, wenn auf Vorsorge, für die heute entstehenden oder bereits bestehenden Versorgungsverpflichtungen, verzichtet würde oder wenn die bereits erwirtschafteten Rücklagen noch abgebaut würden.

Unter dem Gesichtspunkt einer Strategischen Planung halten wir es deshalb für geboten, die Schritte, die dazu notwendig sind, bereits jetzt einzuleiten. Das Kollegium hat dazu eine Kürzungsliste mit Vorschlägen entwickelt, die derzeit in einer gemischten Arbeitsgruppe aus je 8 Mitgliedern des Oberkirchenrats und 8 Mitgliedern der Synode besprochen und abgeklärt werden. Es handelt sich dabei um ein Vorabstimmungsgremium und nicht um ein Beschlussgremium. Die Beratungen erfolgen unter der Bedingung, dass seitens der Synode tatsächlich die vom Oberkirchenrat ermittelten Kürzungsnotwendigkeiten geteilt werden und in entsprechenden haushaltsrechtlichen Beschlüssen ihren Niederschlag finden.

Da es sich hier um den Bericht zur Strategischen Planung des Kollegiums handelt kann nur konstatiert werden, dass es das Kollegium angesichts der Mitglieder- und Finanzprognosen für dringend geboten hält, Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung zu ergreifen. Der aktuelle Kirchensteuereingang liegt erfreulicherweise zwar höher als im Coronakrisenjahr 2020. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass dennoch der Kirchensteuereingang 2019 um ca. 4 % bis 5 % unterschritten wird. Weitere Risikofaktoren kommen wie gesagt hinzu, auch wachsende Lasten aus dem sanierungsbedürftigen Gebäudebestand, aus energetisch notwendigen weiteren Investitionen in die Gebäude, Stichwort Klimaneutralität.

Aus diesen Gründen haben alle Gliedkirchen der EKD, alle Diözesen und auch die EKD selbst drastische Einsparungsprogramme aufgelegt und zum Teil bereits beschlossen. Diese Notwendigkeit sehen wir sehr deutlich auch für unsere Landeskirche. Es entspräche zudem dem Prinzip der Generationengerechtigkeit, dass auch in den Kriterien der Landessynode fixiert wurde, jetzt mit den entsprechenden Maßnahmen zu beginnen und sie nicht auf die kommenden Generationen zu verschieben. Das Kollegium sieht sich in dieser Verantwortung und hat eine Kürzungsliste vorgelegt. Diese gilt es nun zu diskutieren, um zu gemeinsam getragenen Entscheidungen zu kommen. Diese Entscheidungen fallen niemandem leicht, das zeigen auch unsere Diskussionen im Kollegium. Nicht zu entscheiden sichert aber keine Arbeitsfelder, das müssen wir uns immer vor Augen führen, da die finanziellen Mittel bereits jetzt und in den kommenden Jahren nicht ausreichen werden, alles in den jetzigen Strukturen fortzuschreiben. Vielmehr gefährden wir diese Arbeitsfelder nachhaltig, wenn wir jetzt nicht die Kraft haben, gestaltend tätig zu werden. Das Kollegium vertraut darauf, dass dieser schwierige Prozess gemeinsam getragen werden kann und zum Wohle unserer Kirche gelingen wird.

II. Kooperation mit der Evangelischen Landeskirche in Baden

Aufgrund der vorgenannten Notwendigkeiten, Einsparbeiträge im landeskirchlichen Haushalt zu generieren, kommt nach Einschätzung des Kollegiums der Zusammenarbeit mit der Nachbarkirche in Baden eine herausragende Bedeutung zu. Bereits vor Jahren gab es weit vorgeschrittene Gespräche, die im letzten Moment dann doch gescheitert waren. Es ist die einhellige Überzeugung des Kollegiums, dass dies nicht wieder passieren darf. Alles was wir nicht gemeinsam hinbekommen, bedeutet einen verschärften Einspardruck auf das jeweilige Arbeitsfeld, das in der Regel finanziell aufwändiger zu unterhalten ist, wenn beide Landeskirchen in Baden und Württemberg sich weiterhin Doppelstrukturen leisten. Viele Kirchenmitglieder stellen bereits jetzt die Frage, warum es nicht eine Landeskirche im Bundesland gibt. So verständlich die Frage erscheinen mag, so schwierig ist aktuell eine solche Fusion. Umso wichtiger wäre es allerdings endlich damit zu beginnen, Arbeitsfelder gemeinsam wahrzunehmen. Diesem Ziel kommt nach Einschätzung des Kollegiums höchste Priorität zu. Der Schlüssel zum Erfolg ist der Aufbau gegenseitigen Vertrauens. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass die Größere die Kleinere schluckt, deshalb liegt bei unserer Landeskirche als der Größeren eine besondere Verantwortung für das Gelingen dieses Pro-

zesses. Auch wir müssen die Bereitschaft zeigen, Einrichtungen und Aufgabenfelder abzugeben, wenn wir erwarten, dass dies auch umgekehrt geschieht.

Wir verfügen auch bereits über gelungene Beispiele. Der gemeinsame Beauftragte der beiden Landeskirchen beim Landtag, Herr Steinbrecher. Die gemeinsame Wahrnehmung stärkt hier sogar den Einfluss der beiden Landeskirchen, weil beide Kirchen in der Regel gut abgestimmt agieren können. Das Haus Respiratio auf dem Schwanberg, wo sich sogar drei Landeskirchen in guter Weise eine Aufgabe teilen und es gar nicht entscheidend ist, wo dieses Haus angesiedelt ist, in diesem Fall ja sogar in Bayern bzw. Franken.

Lassen Sie uns weitere Erfolgsmodelle schaffen, bei denen wir gute Erfahrungen der Zusammenarbeit sammeln können. Wie wäre es mit gemeinsamen Vikarskursen, um unseren theologischen Nachwuchs Erfahrungen sammeln zu lassen und persönliche Beziehungen entstehen zu lassen. Diese Generation wird auf Kooperation noch viel stärker angewiesen sein als wir. Lassen Sie uns nicht wieder ängstlich scheitern. Auch hier gilt, alles was wir gemeinsam schultern sichert, nicht zu entscheiden gefährdet hingegen die jeweiligen Arbeitsfelder. Angst ist in diesen Umbruchzeiten kein guter Berater, lassen Sie uns mutige Schritte aufeinander zu machen!

III. Umgang mit den Folgen sexualisierter Gewalt

Herausgefordert sind wir weiterhin durch das Thema sexualisierte Gewalt in der Kirche und wie wir angemessen damit umgehen können. Auch wenn das in der Öffentlichkeit nicht immer wahrgenommen wird, hat sich hier in den vergangenen Jahren in unserer Landeskirche viel getan. Ich kann das hier nur in Stichworten sagen. Aber wir haben seit vielen Jahren eine unabhängige Kommission, die sich mit den bei ihr gemeldeten Fällen beschäftigt. Über 2,6 Mio. € wurden an Opfer sexualisierter Gewalt als Entschädigung für das gezahlt, was man eigentlich mit Geld nicht wieder gutmachen kann. Wir haben Kontakt zu diesen Opfern und wir kümmern uns um sie bspw. mit der Vermittlung und Finanzierung von Therapieleistungen und sonstige Hilfen zum Leben. Es wurden umfangreiche Präventionsprogramme geschaffen und begleitende Maßnahmen ergriffen bspw. im Fortbildungsbereich und es werden aktuell weiter Studien erstellt, um ein realistisches Bild über den Umfang dieses Problems in unserer Kirche zu erfassen, damit nicht von Schätzungen und Mutmaßungen ausgegangen werden muss. Näheres dazu enthält der Bericht unserer Beauftragten für Chancengleichheit Frau Kress auf den ich an dieser Stelle voll inhaltlich verweise.

Und doch, es gibt immer noch Bedarf zur Verbesserung. Es kann und darf hier keinen Grund zur Selbstzufriedenheit geben. Anlässlich der EKD-Synode wurde von den Betroffenen, die dort zu Wort kamen, sehr schonungslos benannt, wo Defizite im Umgang mit sexualisierter Gewalt in der Kirche gesehen werden.

Einiges davon haben wir sicher schon gut aufgegriffen manches aber auch nicht. Deshalb gehört dieses Thema unter der Überschrift „Herausforderungen“ in diesen Bericht.

In der Debatte um den Umgang mit Missbrauchsfällen in der evangelischen Kirche hat sich der zuständige Bischof Christoph Meyns für eine Verschärfung der kirchlichen Disziplinarmaßnahmen in Fällen sexualisierter Gewalt ausgesprochen. Zudem müsse die Information und Begleitung Betroffener stärker in den kirchlichen Verfahren verankert werden. Wir wollen uns die Ergebnisse der EKD-Synode und die daraus abgeleiteten Empfehlungen genau ansehen und im Kontakt mit den Betroffenen in den kommenden Jahren daran arbeiten, dass bislang noch bestehende Schwachstellen identifiziert und beseitigt werden.

IV. Die postpandemische Zeit /New Work

Beenden möchte ich den Bericht des Kollegiums zur Strategischen Planung mit einem Ausblick auf die Zeit, nachdem diese Pandemie dann hoffentlich abflaut und unser Leben, auch unser Arbeitsleben in Kirche und Gesellschaft, wieder normaler werden wird.

Was aber heißt normaler? Inzwischen wird von postpandemischer Zeit oder dem New Normal und in der Arbeitswelt von New Work gesprochen.

Wir haben mittlerweile das 8. Forum Digitalisierung Ende Oktober 2021 veranstaltet und haben uns dort mit solchen Fragestellungen befasst. Das Forum war mit weit über 200 Besuchern und Besucherinnen sehr gut nachgefragt, was zeigt, dass die Fragen zum sog. New Work von hohem Interesse sind.

Wir hatten interessante Referenten u. a. vom Fraunhofer Institut, Leitung Zusammenarbeit und Führung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, wo man sich intensiv mit den Fragen des sog. New Work in der postpandemischen Zeit befasst.

Um es auf den Punkt zu bringen: Niemand, kein einziger unserer Referenten geht davon aus, dass wir nahtlos in vorpandemische Zeiten und damit in vorpandemische Arbeitswelten zurückkehren werden. Der Eindruck ist, dass Unternehmen, die sich nicht mit dem Thema New Work auseinandersetzen, an der digitalen Transformation und den zunehmenden Fachkräftemangel scheitern. Auch an der Verwaltung geht der Trend zur Agilität nicht vorbei: Um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, muss die Verwaltung mehr Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Teamarbeit zulassen, das zeigte u. a. der sog. Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst.

Diese Studie stellt klar, was Studierende von ihrem zukünftigen Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Arbeitsverhältnis erwarten und welche „Show-Stopper“ es diesbezüglich in der Verwaltung gibt. Aus den Erkenntnissen wurden außerdem weitreichende Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie Verwaltungen sich anpassen müssen, um im Kampf um junge Talente gegenüber der Privatwirtschaft mithalten zu können. Denn, wenngleich der Öffentliche Dienst auf den ersten Blick weiterhin bei Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit punkten kann, droht er, bei der Transformation hin zu einer digitalen und agilen Organisation, potentielle Nachwuchskräfte zu verprellen.

Das Nachwuchsbarometer 2019 ist mit Unterstützung vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und den Partnern IT Baden-Württemberg (BITBW), ddn – Das Demographie Netzwerk, Deutsche Rentenversicherung Bund, Fabasoft, Fujitsu, Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Kununu, Mach AG, Recrudo und SAP entstanden.

Durch die Planung des neuen Verwaltungsgebäudes mussten wir uns die Frage unserer künftigen Arbeitswelt bereits vor der Coronakrise stellen. Wir haben uns entschieden, eine offenere Bürolandschaft zuzulassen und zu planen. Das allein wird aber nicht genügen, um den Gedanken von New Work auch in unserer künftigen Verwaltung zu etablieren und zu leben. Dazu muss an der Kultur innerhalb der Verwaltung gearbeitet werden im Sinne eines Ansatzes als Rahmen für eine Weiterentwicklung des Arbeitsalltags für Organisationen und Mitarbeitende. Es geht sowohl um die Führungskultur als auch um die Kultur des Umgangs miteinander.

Kann Verwaltung New Work, kann unsere kirchliche Verwaltung New Work? Ich glaube wir stehen mitten in dieser Diskussion. Es geht nicht um Ideologie.

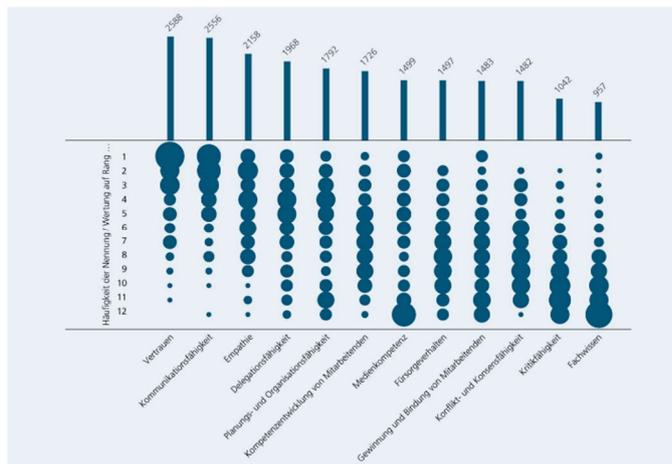
Die Verwaltung muss neben dem unabdingbarem Normenvollzug Beiträge zur Fortentwicklung der Organisation leisten, die von ihr verwaltet wird. Das gilt vielleicht sogar in besonderem Maße für die kirchliche Verwaltung, denn der Anpassungsdruck ist gerade in der Kirche besonders hoch.

Wir beschäftigen uns unter dem Stichwort bzw. im Rahmen eines Projektes Neues Arbeiten deshalb auch mit der Arbeitskultur in unserer Verwaltung, gerade vor dem Hintergrund, dass sich die äußeren Rahmenbedingungen unserer Arbeit im künftigen Dienstgebäude ändern werden. Unter Bezugnahme auf die bereits bestehenden Führungsleitlinien wurden von den Mitarbeitenden Module eines Kulturzielbilds erarbeitet, das zusammen mit der Digitalstrategie und dem künftigen IT-Zielbild Grundlage für die Weiterarbeit im Projekt „Neues Arbeiten“ sein sollen. Dazu fanden zwischen Juli und September Workshops mit Mitarbeitenden aus allen Ebenen des Oberkirchenrats

(vom Kollegialmitglied bis zum Azubi) statt, in denen die inhaltliche und sprachliche Bedeutung erarbeitet und verfestigt wurde.

Zusätzlich hat sich der Oberkirchenrat mit dem Thema Vertrauenskultur beschäftigt und dies sehr bewusst thematisiert. Neue Arbeitsformen, die im Zuge einer Zunahme des Homeoffice nach der Pandemie entwickelt werden müssen, bedürfen eines anderen Führungsverhaltens, das erst erlernt werden muss. Vertrauen wird eine größere Rolle spielen und das gilt für beide Seiten, Vorgesetzte und Mitarbeitende.

Kompetenzen für die hybride Arbeitswelt



- Die Befragten konnten ein Ranking abgeben
- Auf Platz 1 und 2 mit großer Einigkeit: Vertrauen (leben und erhalten) sowie Kommunikationsfähigkeit
- Fachwissen (ebenfalls mit großer Einigkeit) auf dem letzten Platz
- Mit welchem Suchraster wurden und werden Ihre Führungskräfte ausgesucht?

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Führung im Neuen Normal, Stuttgart

14

Stichworte dieses Kulturzielbildes, sind:

- Wir dienen**
- Wir sind eine Gemeinschaft von Mitarbeitenden, die füreinander eintreten**
- Wir ergänzen uns gegenseitig**
Heißt konkret:
Vernetzt arbeiten unter Beachtung von Kompetenzen, einander Helfen, Hilfe annehmen und einander Rückmeldung geben. Fehler als Chance begreifen, um daraus zu lernen.
- Wir leben Freiheit und haben Standards**
Gemeinsam Standards fördern aber auch hinterfragen und verbessern, um bestmögliche und effiziente Rahmenbedingungen für die landeskirchliche und gemeindliche Arbeit zu schaffen.
- Wir meistern Veränderungen**
Das heißt offen und neugierig zu sein. Veränderung beginnt bei jedem selbst. Veränderungen zulassen und das Handeln anpassen.

Ich teile die Einschätzung, die auch alle Referierenden auf dem Forum Digitalisierung vertraten, dass es kein Zurück zu vorpandemischen Zeiten geben wird. Dinge die lange als unmöglich angesehen wurden, waren möglich. Da werden wir den Deckel gar nicht mehr draufbekommen und das wäre davon abgesehen auch gar nicht erstrebenswert.

Es geht darum, um ein gutes Zusammenspiel, die Referentin des Fraunhofer Instituts sprach vom guten Mix, zu erarbeiten. Präsenz ist wichtig, ja das haben wir auch gespürt, aber viele zeitaufwändige Sitzungen können auch durch digitale Formate gut ersetzt werden und digitales Arbeiten im Homeoffice hat auch einen Eigenwert. Es spart Zeit und ist auch ökologischer als stundenlange Dienst- und Anreisen quer durch die Republik. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann durch größere Flexibilität gefördert werden und es wird ein entscheidender Faktor im Kampf um gute Fachkräfte werden. Mehr als früher ist der konkurrierende Arbeitgeber künftig nur noch ein paar Klicks entfernt.

Und natürlich brauchen wir auch Präsenz im Büro. Diese wird allerdings anders aussehen als früher. Es werden andere Gründe sein, warum man ins Büro geht. Mit Zwang sollten wir hier nicht arbeiten. Der Mehrwert der Präsenz im Büro muss evident werden. Da liegt viel Arbeit vor uns, wenn das Homeoffice nicht mehr aufgrund der Pandemielage begründbar ist. Hier wird auch ein anderes Führungsverhalten notwendig werden.

Zusammenfassend:

New Work heißt, der Oberkirchenrat muss sich selbst und seine Rolle innerhalb der Landeskirche neu denken. Er ist und bleibt Behörde, übt Rechtsaufsicht aus und handelt rechtsförmlich. Das schließt aber nicht aus, die Entscheidungsfindung innerhalb des Oberkirchenrats im Sinne des New Work zu gestalten und den Oberkirchenrat stärker als Dienstleister zu begreifen, was übrigens nicht ausschließt, dass er auch weiterhin nicht alle Anträge positiv verbeischeiden kann, wenn es das Recht nicht erlaubt.

Dies ist kein Widerspruch zur Dienstleistungsorientierung, viel mehr Ausdruck der fortbestehenden Aufgabe im Bereich des Normenvollzugs.

Die neue bzw. künftige Rolle muss auch in der Konzeption des neuen Dienstgebäude zum Ausdruck kommen und wird dort, so hoffen wir sicht- und spürbar werden in einer offeneren Bürolandschaft und Kreativräumen, in denen Zusammenarbeit gefördert wird. Damit dies gelingen kann und der beschriebene Spagat gelingt, der zweifellos zu bewältigen ist, haben wir im Rahmen des Projekts „Neues Arbeiten“ und Vertrauenskultur hierarchieübergreifend an entsprechenden Zielbildern gearbeitet.

Wir meinen Veränderungen, das heißt offen und neugierig zu sein. Veränderung beginnt bei jedem selbst. Veränderungen zulassen und das Handeln anpassen... So haben es die Mitarbeitenden in den Workshops formuliert. Das macht Mut auf dem Weg, den ich in diesem Strategischen Bericht versucht habe aufzuzeigen. Dieser Weg ist umschrieben mit der Überschrift, unter die ich diesen Bericht gestellt habe:

**Theologie wagen, Kontinuität zeigen, Herausforderungen annehmen,
„Weniger ist Mehr“**