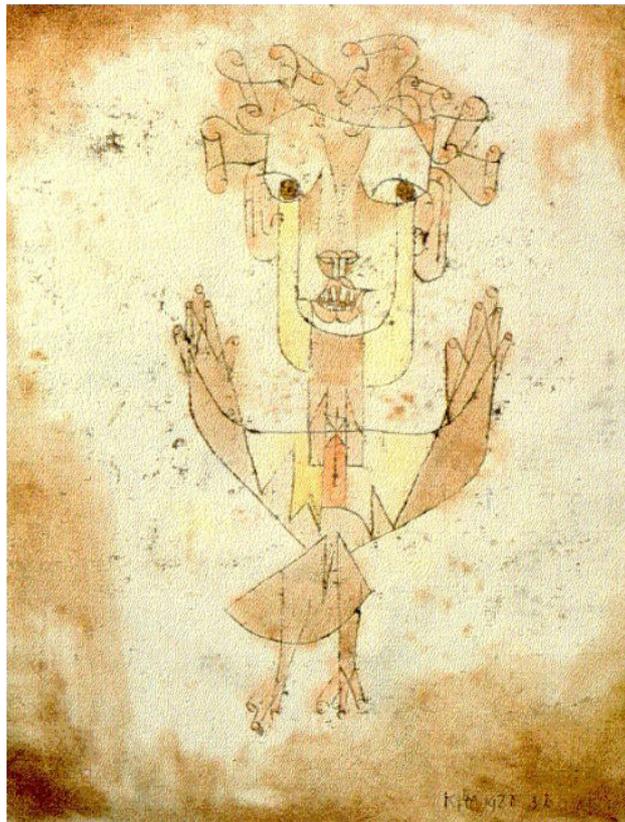


Strategische Planung

Bericht in der Sitzung der 16. Landessynode am **25. November 2022**

Strategie als Lernprozess



Paul Klee – Angelus Novus

Der Engel der Geschichte

Seine Augen sind aufgerissen, sein Mund steht offen und seine Flügel sind aufgespannt. Der Engel der Geschichte muss so aussehen. Er hat sein Antlitz der Vergangenheit zugewandt....da sieht er eine einzige Katastrophe, die unablässig Trümmer auf Trümmer häuft...Er möchte wohl verweilen, das Zerschlagene zusammenfügen. Aber ein Sturm weht vom Paradiese her. Dieser Sturm treibt ihn unaufhaltsam in die Zukunft, der er den Rücken kehrt, während der Trümmerhaufen vor ihm zum Himmel wächst. Das, was wir den Fortschritt nennen, ist dieser Sturm...

(Bernhard Dressler)

Sehr geehrte Frau Präsidentin, hohe Synode,

in Abstimmung mit Herrn Landesbischof Gohl und dem Kollegium stelle ich ihnen den diesjährigen strategischen Bericht vor, dessen Eckpunkte im Rahmen einer Klausurtagung des Kollegiums erarbeitet wurde.

A. Vorbemerkung

Der Bericht steht einerseits weiterhin in Kontinuität zu den bisherigen Berichten, setzt andererseits aber auch neue Impulse vor dem Hintergrund der auch als Zeitenwende titulierten geänderten Gesamtlage. Hinzukommt der diesjährige Wechsel im Bischofsamt und auch für mich persönlich ist die zweite Hälfte der Zeit angebrochen, für die ich ins Amt des Direktors berufen wurde und somit Zeit für ein erstes Resümee.

B. Strategischer Bericht, Anmerkungen zur Planbarkeit in unsicheren Zeiten

Die genannten äußeren Faktoren führen dazu, dass wir über das Format des strategischen Berichts nachgedacht haben. Stimmen die Ausgangsfaktoren noch, die vor fast zehn Jahren zu diesem Format geführt haben? Stimmt der dahinterstehende Ansatz? Was kann ein strategischer Bericht in Zeiten leisten, in denen Planung von so vielen Unsicherheiten begleitet wird wie nie in den letzten Jahrzehnten. Was heißt es für unseren strategischen Bericht, der ja ein Ausblick in die weitere Zukunft unserer Landeskirche sein soll, wenn wir zum Beispiel selbst aus der Wirtschaft hören, dass man derzeit kaum weiter verlässlich als drei Monate planen kann, so habe ich das bspw. am Rande einer AEU Tagung gehört oder wenn gar in der Wirtschaft die Notwendigkeit gesehen wird, den Reset-Knopf zu drücken.

Zitat: „Um in diesem Umfeld noch ein relevanter und somit erfolgreicher Player zu sein, benötigen die Unternehmen einen „Reset“ auf vier Ebenen:

- *einen Reset der Unternehmensstrategie,*
- *einen Reset der Organisation,*
- *einen Reset des Führungsverständnisses und*
- *einen Reset im Mindset der Beschäftigten.*

Diese vier Ebenen sind untrennbar miteinander verknüpft, denn: Was hilft die visionärste Strategie, wenn die Unternehmensstrukturen im Alten verharren, die Führungskräfte nicht mitziehen und die Beschäftigten sich nicht weiterentwickeln?“

JENS-UWE MEYER, RESET – WIE SICH UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN NEU ERFINDEN, Business Verlag 2022

Was heißt es, wenn wir u. a. in Deutschland gerade schmerzlich erfahren müssen, dass alles auf was wir Planungen aufgebaut haben, alles was vor kurzem noch verlässlich erschien, von heute auf morgen unsicher geworden ist oder sogar unwiederbringlich verschwunden ist oder zumindest in Kürze zu verschwinden droht.

Was heißt es, wenn wir vor lauter Planung, der Zeitdruck und die Zeitnot immer weiter zunimmt? Welche Auswirkungen hat das auf uns als Kirche?

Im Kollegium gab es über die Jahre ein zunehmendes Hinterfragen des Formats „strategischer Bericht“.

Wir haben die hohe Zahl der Projekte wahrgenommen und problematisiert. Wir haben die Besinnung auf den Grundauftrag der Kirche stark gemacht. Wir haben uns zuletzt mit biblischen Bildern und Hoffnungsbildern befasst und hinterfragt, ob unser planerisches Tun dazu in Widerspruch steht.

Die wachsende Skepsis speiste sich zuletzt auch, aus einer immer unplanbarer erscheinenden Zukunft. Wie finden wir das richtige Maß und die richtige Einordnung von Strategieplanung?

Zeitenwende, sehen wir die auch?

Zeitenwende, das steht heute wohl für die Veränderung einer Weltsicht, welche mit neuen Werten und Einschätzungen einhergeht. Ist es das was Bundeskanzler Scholz gemeint hat, als er von Zeitenwende sprach? Zeitenwende, das bezeichnete bislang für uns den Beginn der christlichen Zeitrechnung in Europa. Wir denken also in anderen Kategorien und anderen zeitlichen Dimensionen, als es die Politik tut.

Der praktische Theologe Prof. Bernhard Dressler merkte zu „*Zeitenwende und Planbarkeit der Zukunft*“ in einem kürzlichen Beitrag in der Evangelischen Akademie Loccum an:

Zitat: „Von Zukunftsprognosen sollte man nicht nur aus guten theologischen Gründen die Finger lassen. Natürlich, wir müssen als Verantwortliche etwa für die Institution Kirche mittelfristig planen.

Dabei wären wir ohne Expertenprognosen handlungsunfähig. Solche Prognosen stiften aber eher Handlungsmotivationen als kalkulierbare Zielsicherheiten. Wir brauchen also Prognosen, um überhaupt planerisch handeln zu können und uns dabei für die Gegenwart zu legitimieren. Aber am Ende solcherart instruierter Handlungsketten landen wir mit großer Wahrscheinlichkeit nicht in den prognostizierten Szenarien“

Der Soziologe Hartmut Rosa fasst dies in dem Satz zusammen: „Kirche ist der Versuch, das Unverfügbare zu organisieren“. Auch er vermeidet den Begriff der Planbarkeit.

Dressler befasst sich mit der Fortschrittsgläubigkeit einerseits der auf der anderen Seite die Untergangsprophetie unserer Tage gegenüberstehe. Er bestreitet nicht, dass dem Fortschritt auch positive Seiten abzugewinnen sind. Problematisch werde es allerdings, von Fortschritt – im Singular – zu sprechen und als innerweltliche Heilsverheißung quasi-religiös aufzuladen. Nachdem die großen Utopien verbraucht seien, gehe es darum, welche Hoffnungen sich überhaupt noch behaupten können gegen die mit dem Utopieverlust einhergehende Evidenz, dass die zukünftige Geschichte kein Heil verheißt.

Die Bibel kenne Zeit nicht als abstrakten Begriff oder mit Uhren **messbares Kontinuum, in dem sich alles bewegt (Chronos)**.

Zeit im biblischen Sinne sei immer „**Zeit für etwas**“ (**Kairos**). Darin widerspreche die Bibel der Zeitrationalität der Moderne, deren treffendstes Symbol der Zeitpfeil ist. Chronos erzeuge unter dem Beschleunigungsdruck der Moderne den Kult der Planbarkeit und Machbarkeit, der keine Erwartungen mehr kenne. Die Lebensgeschwindigkeiten steigerten sich, der Sog der Zukunft vernichte die Gegenwart und entwerte die Vergangenheit. Wir alle kennen Zeitdruck und Zeitmangel. Dabei sei es gar nicht die Zeit, die knapp werde. Vielmehr überfrachteten wir selbst die Zeit mit zu vielen Erwartungen und überforderten sie mit Erlebnisansprüchen.

Da dränge sich geradezu die Erfahrung auf, dass nichts bleibe und alles rasch veralte. „Wo so viel Untergang erlebt werde, bekomme die These, dass alles bald untergehen werde, etwas zutiefst Plausibles – und geradezu Beruhigendes.

Demgegenüber verspreche der Kairos, also das Zeitverständnis der Bibel der erfüllten Gegenwart Freiheit von der Herrschaft einer linearen Zeit durch ein verweilendes „Nicht-Mitgehen mit der Zeit“.

Jesus habe das Reich Gottes anders als die Apokalyptiker seiner Zeit als diesen Eintritt Gottes in die Gegenwart verkündigt: „Als er aber von den Pharisäern gefragt wurde, wann das Reich Gottes

komme, entgegnete er ihnen: **„Das Reich Gottes kommt nicht so, dass man es berechnen kann.“** Man wird auch nicht sagen: Siehe, hier! Oder: dort! Denn siehe, das Reich Gottes ist mitten unter euch!“ (Lk 17,20f.).

Widerstandsfähigkeit gegen den Zeitfluss und – ihn unterbrechend – sinnvolle Zeit zu leben, das könnten wir in der Nachfolge Jesu erhoffen. Das dürften wir von unseren Gottesdiensten erwarten, die ja nichts anderes seien, als Zeit-Unterbrechungen, zweckfreie Zwischenräume, die in dem Augenblick verraten sind, wo sie nur funktional als psychische Auftankstationen für den Stress der Alltagsgeschwindigkeit verstanden würden. Zeitdruck werde durch Endzeitprophetie erzeugt und durch das christliche Zeitverständnis entlastet. Die christliche Zukunftshoffnung ersehne nicht einfach die Verkürzung der Zeit, sondern intensiviere diese um der Zukunft willen in die Gegenwart.

Die Zukunft sei überraschend. Die Offenheit der Zukunft sei zugleich eine Mahnung zur Nüchternheit: Die Bibel erlaube uns keine spekulative Gesamtsicht der Geschichte – sei es als Fortschrittsglaube, sei es als Untergangsprophetie. Und in dieser Vorläufigkeit dürften wir dankbar, unaufgeregt, in Vorfreude auf unerwartbare Kairoi unsere Zeit in Gottes Hände legen.

Dankbar, unaufgeregt in Vorfreude und mit Gottvertrauen. Soweit Bernhardt Dressler. Das prägt ganz offenkundig nicht die Haltung, mit der unsere Gesellschaft und häufig auch wir in der Kirche auf das blicken, was auf uns zukommt.

Im Kollegium hielten wir es deshalb für angemessen, dieses Jahr einen Rückblick auf die Entwicklung des strategischen Berichts der vergangenen Jahre zu werfen. Wir haben diesen Rückblick mit der Frage und Aufgabe der Neuausrichtung zu verbinden versucht.

C. Rückblick und Neuausrichtung

1. „Frühere Berichte zur strategischen Planung“

2008 und 2009

Die strategische Planung der Landeskirche geht auf die krisenhafte finanzielle Gesamtsituation 2008/2009 zurück, die die Landeskirche infolge der internationalen Banken- und Finanzkrise zunächst zu einem **starken Sparkurs** veranlasste. Infolge intensiver Beratungen in der Landessynode und im Oberkirchenrat entstand ab Frühjahr **2010 ein Verständigungsprozess zum „Bild von Kirche“** und die AG Zukunft legte einen ersten Bericht vor. Mit dem Synodalantrag Nr. 12/11 wurde der Prozess strategischer Planung entscheidend befördert:

„Für diesen Prozess sollen alle Ebenen der Landeskirche (Oberkirchenrat, Kirchenbezirke und Kirchengemeinden), die Einrichtungen und freie Werke ermutigt werden, selbst Rückmeldungen zu geben, wie die Landeskirche und die verschiedenen Bereiche dem kirchlichen Auftrag unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen gerecht werden kann. Unsere Aufgabe ist es, den kirchlichen Auftrag umzusetzen. (...) Hierbei stellen wir uns als Kirche den gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, dem Traditionsabbruch, der postmodernen Individualisierung und der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung und befördern den Mut, miteinander konkrete Schritte zu gehen, den kirchlichen Auftrag umzusetzen.“

2012 bis 2014

In der Herbstsynode 2012 wurde das sog. **„Rollenpapier“** in die Synode eingebracht, das Absprachen zum Zusammenwirken der Kirchenleitung in gemeinsamer Verantwortung enthielt. In der Herbstsynode 2013 wurden **erstmalig strategische Ziele 2014-2018 formuliert, auf der Herbstsynode 2014 dann vom OKR eine „Strategische Planung 2015-2019“ vorgelegt**. Damit wurde ein Verfahren zwischen Oberkirchenrat und Landessynode etabliert, das mit der **Identifikation von Megatrends** und der **Wahrnehmung von kirchlich und gesellschaftlich relevanten Veränderungsprozessen** begann, zu der Formulierung von Zielen und Maßnahmen zur Ausgestaltung des kirchlichen Auftrags führte und in einen Bericht vor der Landessynode mit anschließender Diskussion mündete.

Um diesen Abstimmungsprozess und seine Evaluation zukünftig noch besser zu organisieren, beschloss der Oberkirchenrat nach Rückmeldungen aus der Landessynode, das **Zusammenspiel von Jahreszielen, strategischen Zielen und Schwerpunkten 2016 zu vereinfachen**. Das wirkte sich ab 2017 – dann in meiner Mitverantwortung – wie folgt aus:

2017

Dieser Jahresbericht zur Strategischen Planung setzte konsequent auf weniger Komplexität der Ziele und stärkte gleichzeitig die regelhafte Evaluation. Die inhaltlichen Impulse waren die Umsetzung der „Digitalen Roadmap“ und die konsequente Umsetzung der Wahrnehmung von Kirche als Netzwerk, insbesondere was die Arbeitsabläufe in Verwaltung und Oberkirchenrat angeht.

2018

Dieser Jahresbericht trug bereits den Titel „**Kontinuität in Zeiten wachsender Verunsicherung**“ und versuchte **fünf Schwerpunkte der gemeinsamen Arbeit** zu formulieren (Wertediskussion führen, Ehe und Familie stärken, Digitalisierung gestalten, Personalwesen im Oberkirchenrat überprüfen und weiterentwickeln, Kommunikationskonzept). **In den Mittelpunkt rückte die erneute Besinnung auf den Auftrag („Weniger ist mehr“)**.

2019

Dieser Jahresbericht war als **Zwischenbericht** konzipiert und knüpfte an den Bericht von 2018 stark an. Neu waren die **Problemanzeigen, die sich aus einer Überforderung** für Haupt- und Ehrenamtliche ergaben. Gefordert wurde ein landeskirchenweiter Priorisierungsprozess und eine bessere Projektsteuerung.

2020

Das erste **Corona-Jahr erbrachte Steuerausfälle** und so sprach sich dieser Jahresbericht für eine **weitere Konzentration** aus und hielt **drei Schwerpunkte landeskirchlicher Arbeit** fest: Stärkung des Pfarrdienstes, Bildungsgesamtplan, diakonisches Handeln, **daneben wurden erstmals Organisationsziele** formuliert (u. a. Verbesserung der Kommunikation zwischen Oberkirchenrat und Landessynode, Kirche als Arbeitgeber, Immobilienfrage, Verwaltungsreform).

2021

Der letzte Jahresbericht 2021 sprach sich für eine weitgehende **Kontinuität in den Zielen** aus. Neu war die Formulierung besonderer Herausforderungen, nämlich notwendige **Einsparungen**, der **Umgang mit Folgen sexualisierter Gewalt**, Kooperation mit Baden und die Auswirkungen der Coronapandemie für „**New Work**“. Ein besonderes Gewicht erhielt die Wahl von **biblischen Hoffnungsbildern** als Zielperspektive für strategisches Planen in der Landeskirche.

2. Bericht 2022

Das Kollegium hat hinterfragt, ob das Format „strategischer Bericht“ stimmig ist. Greift diese Überschrift die Erkenntnisse der letzten Berichte auf, die die Grenzen der umfänglichen Planbarkeit der Entwicklung der Kirche in den Blick nahm. Was aber ist Planbarkeit in der Kirche, die ja auch Dressler für notwendig hält, um nicht handlungsunfähig zu werden?

Mein früherer Kollege, der Theologe Michael Nüchtern ging dieser Frage im Zusammenhang des EKD-Papiers „Kirche der Freiheit“ nach. Er fragt nach der Strategie einer Landeskirche aufgrund von faktischen strategischen Maßnahmen der Leitung einer Landeskirche. **Die Strategie ergibt sich für ihn nicht aus kirchlichen Positionspapieren, sondern entwickelt sich gleichsam von unten**. Es unternahm den Versuch, sie aus der Folge von bestimmten ausgewählten Entscheidungen „herauszulesen“.

Dabei zeigt sich:

1. Strategieentwicklung ist mit einem **Lernprozess** verbunden.

2. Zeugnisorientierung, Zugangsvielfalt, Zeitbezogenheit und Zielorientierung kirchlichen Leitungshandelns bilden ein **Spannungsfeld**. Es kann und darf nicht reduziert werden. Aus ihm folgt die charakteristische „*Schmiegsamkeit*“ kirchlicher strategischer Entscheidungen“.

Nüchtern, Michael. „Strategie, schmiegsam!: Recht und Relativität planenden Handelns in der Kirche“. Praktische Theologie, vol. 44, no. 4, 2009, pp. 265-272. <https://doi.org/10.14315/prth-2009-44-4-265>

Ich glaube das trifft recht gut unseren Diskussionsstand im Kollegium. Das Instrument der Visitation als bewährtes Instrument kirchenleitenden Wahrnehmens örtlicher Entwicklungen und Tendenzen weist durchaus in die gleiche Richtung.

Uns war wichtig, dass sich im (strategischen) Bericht folgende Elemente wiederfinden lassen.

- Bestandssichtung
- Kritische Rückschau (Lernprozess)
- Akzeptanz dessen was wir als gegeben in unserer Kirche vorfinden (Kairos)
- Aussagen zur Hoffnung, die uns als Christen zugesagt ist und daraus erwachsendes Vertrauen
- Ableitung von Prognosen und Planungen aus diesem Lernprozess

Den Bericht möchten wir künftig stärker an diesen Elementen ausrichten. Er ist zu verstehen in seiner Bezogenheit auf den Bericht des Landesbischofs, der korrespondierend mit dem Bericht des Direktors zu verstehen ist und künftig stärker die theologischen inhaltlichen Aspekte kirchlichen Leitungshandelns beleuchtet wird. Im Bericht des Direktors werden hingegen, zur Vermeidung von Dopplungen schwerpunktmäßig die Organisationsziele behandelt.

D. Bestandssichtung

Im Sinne des oben beschriebenen Lernprozesses und der Konzentration auf die Organisationsziele soll ein die Kontinuität spiegelnder Blick auf den Sachstand geworfen werden, verbunden mit der Prüfung, ob alle genannten Ziele einer weiteren Schwerpunktsetzung bedürfen und/oder ob neue Schwerpunktsetzungen notwendig sind.

Daneben verbleiben die drei genannten inhaltlichen Schwerpunktziele, die aber nicht Schwerpunkt dieses Berichtes sein werden. (Pfarrdienst stärken, Diakonisches handeln, Bildungsgesamtplan).

I. Kontinuität:

Die Organisationsziele: Sachstand / Umsetzung und Aktualisierung

Die Organisationsziele des letzten Berichts waren:

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.

Zu den Zielen 3., 6., und 7., werden im Rahmen dieses Berichtes keine weiteren Ausführungen gemacht, da die Umsetzung in separaten Prozessen auf dem Weg ist und/oder der Synode in Form von Gesetzesvorhaben und Berichten vorliegt bzw. vorgelegt wird.

II. Umsetzungsstand und Aktualisierung

Zu Organisationsziel 1:

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

Das Organisationsziel unsere Kommunikation nach innen und nach außen zu verbessern haben wir bereits im letzten Bericht als Organisationsziel benannt. Es wurde aber auch seitens der Landessynode als verbesserungswürdige Zielsetzung identifiziert.

In diesem Jahr haben wir nach Absprache mit der Synode eine repräsentativ besetzte „Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit“ eingesetzt, in der die drei Verfassungsorgane sowie die Medienexperten der Landeskirche vertreten sind. In mittlerweile zwei Sitzungen haben wir daran gearbeitet, die wesentlichen Themen für die Kommunikation der Landeskirche nach innen und nach außen zu identifizieren und auch zu bündeln, da trotz aller Vielfältigkeit der Landeskirche ein vielstimmiger und unkoordinierter Chor medial nicht wahrgenommen wird. Deshalb lohnt sich die Mühe und ich glaube, wir hatten zwei ertragreiche Sitzungen, in die sich auch das Kollegium nach einer Klausurtagung, auf der das Kommunikationsthema Schwerpunktthema war mit seinen Vorschlägen eingebracht hat. In einem abgesprochenen Verfahren wird nun das Ergebnis der Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit reflektiert mit der Zielsetzung, die wesentlichen Themen im Konsens festzulegen. Dieser Prozess ist aktuell noch nicht abgeschlossen. Die abgestimmten Themen werden aber demnächst benannt werden. Diese Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit wird sich künftig auch weiteren Themen der landeskirchlichen Kommunikation widmen.

Das Kollegium hat das Thema Kommunikation auf seiner Klausurtagung als Schwerpunktthema behandelt. Interessant und erkenntnisreich war ein ausführlicher Dialog mit dem Geschäftsführer beim Verband südwestdeutscher Zeitungsverleger, wie er die Kirche in ihre Außenkommunikation wahrnimmt.

Folgende Stichworte aus der Diskussion möchte ich in diesem Bericht benennen:

Zunächst ist festzuhalten, dass es auch beim Thema Kommunikation nicht die eine Strategie gibt. Entscheidend wird ein Chanel Management werden, um die jeweiligen geeigneten Ausspielkanäle zu identifizieren. Hierzu wird aktuell der sog. Newsdesk im Medienhaus eingerichtet.

Entscheidend für die Kommunikation ist, dass die Kirche sichtbar und erlebbar bei den Menschen wird. Ein Rückzug wäre fatal. Die kommunikativen Fähigkeiten unserer Pfarrpersonen werden neben anderen im gemeindlichen Verkündigungsdienst tätigen Haupt- und Ehrenamtlichen von entscheidender Bedeutung sein. Dafür müssen unsere kommunizierenden Personen, wissen was gesellschaftlich dran ist. Lebensfremdheit können wir uns nicht leisten!

Sollte die Kirche als Institution unsichtbar werden oder sich zurückziehen werden andere die Lücken füllen. Verunsichernd wirkt auf Journalisten genauso wie auf alle kirchlichen Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, dass die alten und vertrauten Kanäle und Sender-Empfänger Beziehungen nicht mehr funktionieren. Das erzeugt Verunsicherung und Depression. Trotzdem, hier ist anzusetzen.

Kirche ist zusammen mit einigen anderen Playern eine Institution, die der Mitte eine Stimme verleiht, in Zeiten, in denen die Ränder lautstark die Debatten bestimmen. Diese Rolle müssen wir annehmen und ihre und unsere Wichtigkeit in der gesellschaftlichen Debatte deutlich machen. Dabei müssen wir selbst zeigen, dass wir in der Lage sind, uns zu verständigen. Kontroverse Debatten ja, sich gegeneinander profilieren nein.

Diese Verständigung ist nicht einfach, denn wir befinden uns, wie andere Akteure auch (Parteien) im Dilemma der ständigen Gleichzeitigkeiten. digital gegen analog, Büropräsenz vs. Homeoffice, die Liste wäre beliebig fortsetzbar. Trotzdem müssen wir entscheiden. Bosch muss sich vom Verbrennungsmotor verabschieden und hat darüber mit allen Mitarbeitenden, die bislang am Verbrennungsmotor gearbeitet und geforscht haben gesprochen, so wurde uns berichtet. Aber man hat entschieden. Wir stehen vor ganz ähnlichen Herausforderungen, denken sie nur an die Verwaltungsreform. Alle mitzunehmen ist schlicht nicht möglich, mit allen reden und sich erklären allerdings schon. Da müssen wir mehr tun (innere Kommunikation).

Wir haben festgestellt, dass wir gute Erfahrungen mit persönlicher Kommunikation gemacht haben. Viele Formate wurden gerade in der Pandemiezeit entwickelt. Formate vor Ort existieren (Sprengekonferenzen). Im Rahmen personaler Formate möchten wir künftig stärker werden, soweit es die personellen Kapazitäten erlauben. Dabei sollten wir auch den Mut aufbringen unkonventionelle Kommunikationsformate auszuprobieren. Schriftliche Erlasse und Rundschreiben sind zwar unerlässlich aber nicht ausreichend, die Sprache muss juristisch klar sein aber bei der Verständlichkeit besteht Luft nach oben. Mailings und die bestehenden Ansätze (Member Journey) sollen ausgebaut werden, wobei eine bessere Verzahnung mit unseren Gemeinden vor Ort wichtig ist.

Zusammenfassend:

Kirche muss raus aus ihrer Blase – hin zu den Menschen, die nicht Teil der Blase sind. (Missionsbefehl Mt 28)

Die Kirche muss positiv und hoffnungsvoll kommunizieren, ihre Geschichten erzählen und das geht nur über Gesichter. Diese nach wie vor grundsätzlich vorhandene Stärke müssen wir besser nutzen. In die Kommunikationsfähigkeit unserer Mitarbeitenden müssen wir mehr investieren und achtsamer werden.

Kirche muss dazu Partizipationsanreize schaffen (gemeinsame Erlebnisse mit Kirche schaffen) und muss Gemeinschaft im Quartier erlebbar machen und einen bewussten Gegenpol gegen die Individualisierung setzen. Wir haben Verantwortung für das Gemeinwohl und das muss in der eigenen Haltung deutlich werden. Bildlich gesprochen müssen wir ein Auto mit Nummernschild sein, nicht ein abgestelltes Auto, bei dem die Seitenscheibe eingeschlagen wurde. Solches lädt nur zur weiteren Demolierung ein. Nur so und indem sie bei ihrer Botschaft bleibt, kann die Kirche den Erwartungen sicherer Hafen zu sein glaubwürdig begegnen, in Zeiten, in denen nichts mehr sicher erscheint.

Dazu brauchen wir Resilienz und Selbstbewusstsein, was schwierig wird in einer Zeit, in der viele in der Kirche den Eindruck haben am Boden zu liegen und es braucht den Mut zur Veränderung, wenn alte Gewissheiten über Kommunikationswege abhandengekommen sind.

Zu Organisationsziel 2:

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

Die finanziellen Rahmenbedingungen.

Bereits im letzten strategischen Bericht wurde ausgeführt, dass sich die finanziellen Rahmenbedingungen ändern und dass wir darauf reagieren müssen. Die Ablösung der Staatsleistungen steht auf der politischen Tagesordnung, Ausgang derzeit noch nicht absehbar. Als Kirchen drängen wir auf eine Ablösung nach dem Äquivalenzprinzip. Die derzeit öffentlich diskutierten Ablösefaktoren liegen weit darunter.

In den Geschäftsausschüssen wurden die damit zusammenhängenden Fragen und die Notwendigkeit von Kürzungen ausführlich diskutiert und im Sonderausschuss wurden Beschlüsse gefasst, die Ihnen im Rahmen dieser Herbsttagung zur Beratung und Beschlussfassung vorliegen. Deshalb will

ich, zur Vermeidung von Wiederholungen, an dieser Stelle auf die dortigen Ausführungen verweisen.

Diese Kürzungsbeschlüsse sind erste Schlussfolgerungen aus der prognostizierten Finanzentwicklung, der keineswegs ein pessimistisches Szenario zugrunde gelegt wurde. Umfängliche weitere Kürzungen werden folgen müssen, wenn diese Kürzungsvorgabe beschlossen wird.

Da wir die in der Beschlussvorlage benannten Kürzungen umsetzen müssen, wird dies meine Aufgabe als Direktor nicht erleichtern. Trotzdem halte ich es für notwendig, diese Anpassungen einzuleiten.

Möglich wird eine Umsetzung bis zum Jahr 2030 aber nur, wenn konsequente Aufgabenkritik in der Verwaltung und den damit zusammenhängenden Aufgabenfeldern erfolgt. Das betrifft die gesamte Landeskirche und wird Auswirkungen in der gesamten Landeskirche haben. Ohne Aufgabenkritik wird es nicht möglich sein, die errechneten Kürzungen umzusetzen, das muss allen deutlich vor Augen sein. Wir müssen das sehr ernsthaft und in jeder Arbeitseinheit prüfen. Unter Aufgabenkritik versteht man die Überprüfung einer von der Verwaltung bislang wahrgenommenen Aufgabe unter der Fragestellung,

1. ob die Aufgabe überhaupt, teilweise oder gar nicht (mehr) wahrgenommen werden muss und
2. ob die Art der Aufgabenwahrnehmung sachgerecht und wirtschaftlich ist.

Wir werden u. a. also Aufgaben zu benennen und miteinander zu diskutieren haben, die wir künftig nicht mehr oder nicht mehr im gleichen Umfang oder ganz anders wahrnehmen werden und ich bitte in diesem Prozess ausdrücklich um Ihre Unterstützung, denn es wird auch Auswirkungen auf unsere Zusammenarbeit zu diskutieren geben (ganzheitlich vollständiger Blick auf die Aufgabenwahrnehmung). D. h. für mich auch, wir müssen überlegen wie wir die Kommunikation zwischen Synode und Oberkirchenrat effizienter gestalten.

Im Kollegium haben wir festgestellt:

Wir sind gut in der Analyse, wir sind auch gut in der Problembeschreibung, wir sollten aber alle Anstrengungen unternehmen, auch auf der Umsetzungsebene auf dieses Niveau zu kommen. Da die Umsetzung der weitaus schwierigste Veränderungsschritt ist, wird dies nur gemeinsam zu bewerkstelligen sein und ich bitte an dieser Stelle ausdrücklich um Ihre Begleitung und Unterstützung in diesem schwierigen und Spannungen auslösenden Prozess. Wir müssen das jetzt **angehen und nicht verschieben**. Auch das ist generationengerechtes Handeln und verschieben löst keine Probleme, es vergrößert sie nur. Es wird Auseinandersetzungen geben und wir werden gute Nerven und Durchhaltevermögen brauchen.

Zu Organisationsziel 4:

Die Sicherung der Symbolkraft der Kirchengebäude durch eine Immobilienstrategie:

Grundsätzlich kann auf die Ausführungen im letzten Bericht verwiesen werden, die immer noch Gültigkeit haben. Die Frage einer Immobilienstrategie wird in der Umsetzung der Ziele zum Klimaschutz maßgeblich von den dort entwickelten Vorgaben beeinflusst werden. Die EKD Richtlinie zum Klimaschutz fordert uns heraus. Die Klimaschutzziele werden mit einer Überprüfung der kirchlich gehaltenen Gebäude einher gehen müssen, da die entsprechende Ertüchtigung der aktuellen Gebäudezahl nicht finanziert werden kann. Der Oberkirchenrat sieht dabei die Notwendigkeit, die Kirchenbezirke bei diesen nicht einfachen Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Zu klären ist, welche kirchlichen Gebäude künftig noch für kirchliche Zwecke (Gottesdienst, Gemeindegemeinschaft, Bildung (Kita), Wohnen (Pfarrhaus) etc.) genutzt werden sollen und welche nicht.

Auch wird der Oberkirchenrat die Gemeinden und Bezirke nicht nur bei der Entscheidung zur Zahl der Gebäude unterstützen, sondern auch bei der Frage, wie kirchliche Grundstücke und Gebäude entwickelt werden können, wenn sie nicht mehr für kirchliche Zwecke genutzt werden können oder sollen. Hier arbeitet die Vernetzte Beratung mit den entsprechenden Referaten 8.1 (Gemeinde- und Bauaufsicht) und 8.2 (Bauberatung) eng und sehr gut zusammen. Auf erste Musterprozesse, bei denen bereits die CO₂-Problematik mitbedacht wurde, kann dabei bereits zurückgegriffen werden.

Wir müssen uns auch im Klaren darüber sein, dass wir nicht an jedem denkmalgeschützten Gebäude festhalten können.

Bei der Aufgabe von kirchlicher Nutzung geht es nicht immer gleich ums Verkaufen solcher Grundstücke. Oft kann auch eine Überführung des ertragslosen Vermögens in ertragsbringendes Vermögen möglich sein. Hier wurden erste Abstimmungsgespräche mit der Stiftung Schönau in Baden und unserer Pfarreistiftung geführt. Beide Stiftungen sind mit diesen drängenden Fragen bereits konzeptionell befasst. Die geplante Unterstützung geht von der Schaffung des notwendigen Baurechts (Wohn- oder Gewerbebebauung) bis zur Entwicklung passender Erbbauverträge.

Unsere Kirchengemeinden wären dann im Falle einer solchen Vermarktung von der aufwändigen Gebäudesorge (inklusive der Umsetzung des Klimazieles) befreit und erhielten eine inflationsgeschützte Pacht zur Finanzierung ihrer inhaltlichen Aufgaben im Rahmen individueller Schwerpunktsetzungen.

Die Frage der CO₂-Neutralität ist eine immense Herausforderung, wenn das Klimaschutzgesetz in Kraft tritt. Die Befassung mit einer verantwortbaren Gebäudezahl wird dabei ein entscheidender Faktor sein, die ehrgeizigen aber höchst notwendigen Ziele zu erreichen. Der Ausgleichstock hat erste Grundsatzbeschlüsse zur Förderung von PV-Anlagen beschlossen. Aufgrund der Konjunkturabkühlung kann auf einen entspannteren Bausektor gehofft werden, um dann auch zügig voranzukommen. Auch unser kirchliches Energieversorgungsunternehmen KSE hat sich diesbezüglich ehrgeizige Ziele gesetzt. Geprüft werden überdies weitere Windparkprojekte. Am Organisationsziel wird also intensiv gearbeitet.

Die Gebäude eines ersten Kirchenbezirkes {Weikersheim} sind aus baustanzlicher und CO₂-Sicht und räumlich erfasst. Das Klimaschutzgesetz wird künftig den Druck auf die Kirchenbezirke erhöhen. Notwendige Entscheidungen müssen im Hinblick auf die zeitlichen Zielsetzungen getroffen werden. Dezernat 8 arbeitet daran, den Kirchengemeinden hier die notwendige Unterstützung zukommen zu lassen

Ergänzend möchte ich darauf hinweisen, dass Kirche und Diakonie im Sozialraumprojekt und Wohnbauprojekt gemeinsam daran arbeiten, Immobilienkonzepte so weiter zu entwickeln, dass sie in Kooperation mit weiteren Partnern (Kommunen, diakonischen Träger) für diakonische, gemeinwesenorientierte Ziele (Sozialer Wohnungsbau, Hospize, Stadtteilzentren) weiterentwickelt und finanziert werden können.

Abschließend möchte ich anmerken:

Im Dezernat 8 läuft derzeit ein Großteil der angestoßenen und notwendigen Veränderungsprozesse (Klimaschutz, Doppik-Einführung (KVST Teil), Verwaltungsmodernisierung, Pfarrplanberatung (GOW und VB), Immobilienprozesse, Staatspfarrhäuser). Ich bitte dies bei allen damit zusammenhängenden Entscheidungen und evtl. Arbeitsaufträgen an das Dezernat 8 zu berücksichtigen. Dieses Dezernat ist am Anschlag und ich möchte diesen Bericht damit verbinden, den Mitarbeitenden dort und ihrem Dezernatsleiter für ihr großes Engagement sehr herzlich zu danken! Das gilt entsprechend natürlich auch in den anderen Dezernaten, aber ich wollte dies beim Organisationsziel Immobilien exemplarisch angemerkt haben.

Zu Organisationsziel 5 – Die Weiterarbeit an der Digitalen Roadmap

Auch wenn Einzelprojekte, beispielsweise bei Maßnahmenanträgen, im Vordergrund zu stehen scheinen, wird die Digitale Roadmap weiter abgearbeitet. Einzelprojekte wie „Digitale Infrastruktur 2030“ oder das Projekt „Neues Arbeiten“ dienen der Verwirklichung der Digitalen Roadmap und sind den einzelnen Themenfeldern zugeordnet.

Zum ganzheitlichen Kommunikationskonzept gehört nicht nur die Neuaufstellung des Ev. Medienhauses, mit der Sie wiederholt befasst waren und sind. Auch die Stärkung der Sichtbarkeit in Karrierenetzen gehört dazu, ebenso der Aufbau der „Social Media Academy“ zusammen mit anderen Kooperationspartnern.

Der Optimierung von Bestandsprozessen dient alles, was zur Prozessoptimierung im Oberkirchenrat bereits erprobt ist und ausgerollt wird (Projekt „Neues Arbeiten“) und im Zusammenhang mit dem Projekt „Digitale Infrastruktur 2030“ in die gesamte Landeskirche getragen werden soll, im Zusammenhang mit dem Projekt „Dienste, Werke und Einrichtungen 2030“ in die Einrichtungen der Landeskirche.

Die Optimierung der Zusammenarbeit geschieht insbesondere durch den weiteren Rollout von Office 365, nachdem die von uns in Auftrag gegebene Datenschutzfolgeabschätzung gezeigt hat, dass ein datenschutzkonformer Betrieb möglich ist. Das Projektmanagement im Oberkirchenrat sorgt zunehmend dafür, dass kleine und große Projekte zusammen gedacht und abgearbeitet werden.

Ein Leitbild Digitalisierung wurde zwischenzeitlich entwickelt.

Die Digitalisierung des Gemeindeamts schreitet weiter voran. Aktuell wird an einer Fortentwicklung und Vereinfachung des Digitalen Gemeindefmanagements gearbeitet.

Der Plattform Kirche ordnen wir die Bereitstellung der Fundus-Bilddatenbank zu. Auch das Angebot zur Ausleihe eines Streaming-Koffers gehört zu diesem Themenfeld.

Zum Kompetenzzentrum Online-Kirche gehören die Initiative „Digitale Kirchtürme“ und das Projekt „Digitale Mustergemeinde“.

Im Digital Hub „Zukunft der Kirche“ fördern wir weiter die Entwicklung innovativer Ideen, so auch – allen Herausforderungen zum Trotz – das Gaming-Projekt „One of 500“.

Die Entwicklung von Innovationen geschieht auch im Rahmen eines Forschungsprojekts „Open Innovation“ in Kooperation mit der Hochschule Pforzheim und dem Ferdinand-Steinbeis-Institut. Hier wurden Möglichkeiten untersucht, den Open-Innovation Ansatz in der Ev. Landeskirche in Württemberg zu implementieren. Ermöglicht wurde das Projekt durch die Förderinitiative Mittelstand 4.0. Betrachtet wurden verschiedene Open-Innovation-Plattformen. Dabei wurden zwei Innovationswettbewerbe durchgeführt.

Der Kulturwandel ohne den die Digitalisierung ihr Potenzial gar nicht entfalten kann, wird im Rahmen des Projekts „Neues Arbeiten“ im Oberkirchenrat vorangetrieben. Daneben bleibt das „Forum Digitalisierung“ Treiber des Kulturwandels in allen Bereichen der Landeskirche. Kleinere Formate wie etwa der „Teams-Talk“, das Reverse-Mentoring-Programm oder das Projekt „Agiles Führen“ fallen ebenfalls in diesen Themenbereich.

Bei allem bleibt festzuhalten: Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie geschieht, ob wir mitwirken oder nicht. Aber wir können, wenn wir ihr Potenzial nutzen, Menschen dort erreichen, wo sie sind, nicht, wo wir sie haben wollen, und wir können unsere Abläufe so optimieren, dass wir auch mit dem demographisch bedingten Personalmangel der Zukunft umgehen können. Digitalisierung hilft uns, kirchliche Verwaltung skalierbar zu gestalten.

Zu Organisationsziel 8 – Die Optimierung des Servicecharakters von Verwaltung.

1. Diese Herausforderung zu bewältigen, stellt eine ganz entscheidende Zielsetzung der kommenden Jahre dar, da sie parallel zu einer großen strukturellen Anpassung unserer Verwaltungsstrukturen erfolgen muss, die notwendig ist, weil sich die Rahmenbedingungen für die Verwaltung grundlegend ändern. Die Herausforderungen heißen knapper werdende Ressourcen in der Kirche, Fachkräftemangel, zunehmende Digitalisierung des Verwaltungshandelns, Standardisierung unserer Verwaltungsprozesse und wachsende Anforderungen an professionelles Verwaltungshandeln infolge der Einführung hochkomplexer Softwarelösungen sowie Anpassung an gängige Standards, z. B. die Einführung der Doppik im Finanzwesen.
2. Immer wieder wird über eine überbordende Verwaltung geklagt. Unsere Pfarrerinnen und Pfarrer haben bei einer unlängst durch die Pfarrervertretung durchgeführten Umfrage mit großer Mehrheit gesagt sie wollen vor allem im Bereich der Verwaltung entlastet werden.

Verwaltungsentlastung zu schaffen ist eine enorme Herausforderung, an der die Akteure innerkirchlich wie außerhalb der Kirche in großer Regelmäßigkeit scheitern. Gerne heißt es „schlankere Verwaltung schaffen“ oder „Verwaltung abbauen“. Das ist in unserem Land übrigens in den letzten 20 Jahren durchaus gemacht worden.

Wolfgang Drechsler, Professor für Governance, u. a. Berater, insbesondere in den Bereichen Reform der öffentlichen Verwaltung und Innovationspolitik sowie E-Governance, für nationale Regierungen und internationale Organisationen merkt dazu an:

(...) Die deutsche Verwaltung, die vor über 100 Jahren das globale Modell an Integrität, Leistung und auch Wirtschaftsförderung war, ist aber gerade in der letzten Zeit zum Negativbeispiel verkommen. Dies ist insbesondere hinsichtlich der Digitalisierung der Fall, der Deutschland wirklich hinterherhinkt.

(...) Diese klassische, nach dem Ökonomen und Soziologen Max Weber benannte Form der Verwaltung ist jedoch weitgehend ihrem eigenen Klischee und der politischen Mode der 1980er und 1990er zum Opfer gefallen (Stichwort schlanker Staat etc.).

Er plädiert für eine **Ausrichtung der Verwaltung am Bürgerwohl.**

(...) gute, zeitgemäße Verwaltung ist wertschöpfend und keineswegs eine Belastung (...).

*Nicht Verwaltung ist das Problem, sondern schlechte Verwaltung. **Gute Verwaltung muss aber heute digital sein, weil unsere Lebenswelt das auch ist, und ziel- und wertorientiert dazu.***

(Quelle: Gastbeitrag von Wolfgang Drechsler vom 13.01.2020 „Deutsche Verwaltung ist Negativbeispiel: In den 2020ern muss Turnaround gelingen“ https://www.focus.de/perspektiven/auf-gehts-deutschland/serie-auf-gehts-deutschland-deutschland-hat-bei-der-verwaltung-mehrere-probleme-doch-die-loesung-ist-eindeutig_id_11476927.html)

Es wird somit für die Neuausrichtung unserer kirchlichen Verwaltung und die Frage, ob die angestrebte Verwaltungsentlastung für die Adressaten der Verwaltungsleistung spürbar wird vor allen anderen Dingen drauf ankommen, dass diese Anforderungen, digital, ziel- und wertorientiert und bürgernah, d. h. serviceorientiert umgesetzt werden. Das lässt sich nur bedingt anordnen. Wir werden dies stetig verfolgen und im Rahmen von Fort- und Weiterbildung thematisieren, um dieses Ziel zu erreichen.

Daneben haben wir drei große Herausforderungen zu bewältigen:

Es gibt drei große Verwaltungsprojekte, die uns alle Kräfte abverlangen und die wir ins Ziel bringen müssen.

- Die Umstellung auf die Doppik im Projekt neues Finanzwesen
- Die auch deshalb notwendige weitere Digitalisierung der mittleren Ebene
- Das Projekt Kirchliche Strukturen 2024plus, jetzt Teil der Vernetzten Beratung

(1) Umsetzungsprobleme Neues Finanzmanagement und Umstellung auf Doppik

Im Projekt Zukunft Finanzwesen wird weiterhin mit Nachdruck daran gearbeitet, den Rollout der neuen Finanzsoftware einschließlich der E-Portal-Nachfolgelösung zum Digitalen Rechnungseingang (AppSpace) so durchzuführen, dass mit Ablauf des 31.12.2025 in der gesamten Landeskirche mit newsystem gearbeitet werden kann. Hierzu wird aktuell ein neuer Mittelfristmaßnahmeantrag vorbereitet, der alles vorsieht, was zur Projektfortführung bis zum Abschluss des Rollouts und der nachfolgenden Restarbeiten erforderlich ist. Der Antrag soll daneben aber auch so gestaltet sein, dass vor Ort die notwendige Unterstützung vorhanden ist, um den Echtstart gut zu unterstützen und zu begleiten. Aktuell stehen wir mit dem Softwareanbieter in Verhandlungen zur Vertragsanpassung.

Immer wieder hören wir es hätte keine ausreichende Beteiligung gegeben und man sei nicht mitgenommen worden. Wir sind dieser Frage nachgegangen. Im Projekt neues Finanzwesen gibt es Probleme. Soweit diese nicht mit unzureichenden Leistungen des Dienstleisters zusammenhängen, ist vor allem der Aspekt einer Kommunikation auf Augenhöhe mit den Anwendern zu verbessern. Wir sehen exemplarisch an diesem Projekt Verbesserungsbedarf beim Projektmanagement. Dieses lässt sich jedoch aufgrund unserer Strukturen nur bedingt outsourcen. Im vorliegenden Fall sehen wir einen weitgehenden Ausfall entsprechender fremd vergebener Dienstleistungen, sodass dies nun u.a. mit eigenen Kräften geleistet werden muss. Daraus müssen wir für künftige Projekte lernen.

Wir müssen unsere Projekte überdies besser erklären. Darin vor allem besteht die eingeforderte Mitnahme möglichst vieler Beteiligter. Mitnahme heißt allerdings nicht erst dann zu entscheiden, wenn wirklich alle Beteiligten zustimmen können. Dies hieße nicht oder viel zu spät zu entscheiden. Aktuell sehen wir die Probleme verschobener Entscheidungen deutlich. Die aktuelle Ballung gleichzeitig umzusetzender Strukturprojekte kommt auch dadurch zustande, dass eine Verwaltungsreform nicht schon früher angeschoben wurde. Viele unserer aktuellen Umsetzungsprobleme rühren nicht daher, dass wir überstürzt handeln, sondern dass wir zu spät handeln. Die Entwicklungen, mit denen wir nun konfrontiert werden, waren bereits seit langer Zeit absehbar. Es wäre, da sind wir uns alle einig besser gewesen, erst die Verwaltungsreform umzusetzen und dann die Umstellungen im Zusammenhang mit dem neuen Finanzwesen anzugehen. Es ist aber müßig darüber zu klagen. Wegen des Auslaufens des extended Support von Microsoft (Nav-K) zum 01.01.2026 ist uns der Zeitrahmen nämlich nun fix vorgegeben. Ein weiteres Verschieben der Verwaltungsreform löst keines unserer Probleme, sondern vergrößert diese noch weiter. Deshalb sehen wir Handlungs- und Entscheidungsbedarf.

(2) Das Projekt kirchliche Strukturen 2024plus

Vielfach wird behauptet, die Umsetzung der im Rahmen des Projektes Kirchliche Strukturen 2024plus entwickelten Eckpunkte kommen zu schnell und nach unzureichender Diskussion. Wir sind anderer Meinung, hier lohnt sich ein Blick in die Entstehungsgeschichte.

1. Startschuss

In der 15. Landessynode (2013-2019) wurde aufgrund der anstehenden sich abzeichnenden Herausforderungen, insbesondere auch wegen der PfarrPläne 2024 und 2030 bei denen schon damals der Rückgang von ca. 1/3 aller Pfarrstellen im Blick war, aber auch dem Gemeindegliederungsrückgang, dem demografischen Wandel und der zunehmenden Komplexität in der Verwaltung (Datenschutz, Steuerfragen, Personalfragen, Bau usw.) eigens ein eigener Ausschuss der sog. „Strukturausschuss“ gebildet. Dieser legte in enger Abstimmung mit dem Oberkirchenrat den Grundstein für die neue Gemeindeform der „Verbundkirchengemeinde“, den PfarrPlan 2024 mit allen Begleitmaßnahmen sowie die Pakete Flex I, II, III und begründete auch das Projekt Integrierte Beratung f SPI (Strukturen, Pfarrdienst und Immobilien). Am Ende stand dann ein Gemeindeplan 2030 letztlich die Geburtsstunde des Projektes 2024Plus. Unter federführender Beteiligung der Synode wurde eine Steuerungsgruppe, der die heutigen Gesprächskreisleiter der Lebendigen Gemeinde und der Offenen Kirche, der Finanzausschuss- und der KGE-Ausschussvorsitzende sowie

Landesbischof Gohl angehört, eingesetzt, die intensiv und mit hoher Fachexpertise an diesem Gemeindeplan 2030 gearbeitet haben.

2. Zielbild 2030

Bis zum Jahr 2019 wurde in einem aufwändigen Kommunikationsprozess das Zielbild entwickelt. Zum damaligen Zwischenstand war man sich auch auf der Synode einig, dass die Umsetzung dieses Projektes im Hinblick auf eine breite Diskussion und Beteiligung Maßstäbe gesetzt hat.

Das Zielbild, dass eine einheitliche regionale Verwaltung vorsah, wurde dann mit einer sehr großen Mehrheit durch die 15. Landessynode beschlossen und publiziert. Die sofortige Umsetzung dieses Zielbildes wurde jedoch nicht beschlossen. Vielmehr wollte man im Zuge der breiten Beteiligung der Kirchengemeinden und Kirchenbezirke und der Berufsgruppenvertreter zunächst eine Erprobung der angedachten zwei Modelle durchführen, die sich im Rahmen der Zielbildentwicklung als denkbare Alternativen gezeigt hatten. Um ein weiteres Referenzmodell zu haben, wurde überdies die Erprobung der sog. Distriktkirchenpflege in den Blick genommen.

3. 2020 bis 2022 Erprobung

Wir stehen in unserer Landeskirche heute vor mehreren Herausforderungen. Auch wenn es sicher eine zu hohe Erwartung an das Projekt kirchliche Strukturen 2024plus darstellt, alle diese Herausforderungen allein damit zu lösen, stellen die Ansätze zur Verwaltungsmodernisierung dennoch einen passenden Schlüssel dafür dar. Allerdings sind wir davon überzeugt, mit der derzeitigen Verwaltungsstruktur – auch wenn sie teilweise die aktuellen Anforderungen noch abdeckt – werden wir die auf uns zu kommenden Herausforderungen und Aufgaben nicht bzw. immer schlechter in den Griff bekommen. Das haben die umfänglichen Untersuchungen gezeigt.

Das Zielbilds 2030 und das Referenzmodell wurden sorgfältig erprobt und aus den Erprobungen wurde in den Erprobungsräumen gelernt. Aus allen drei Erprobungen wurde das Beste herausgezogen und unter Beteiligung der Synode und ihrer Ausschüsse in das Eckpunktepapier für eine Verwaltungsmodernisierung eingearbeitet. So wurde u. a. aufgrund eines Vorschlages aus der Synode also auch die als Argument angeführte „Nähe“ des Modells Distriktkirchenpflege aus Oberndorf in das Eckpunktepapier eingearbeitet wie auch die „Beteiligung der Gremien“ bei der Besetzung der Leitungsstellen vor Ort aus dem Modell „Verband“. Aus zehn Regionen mit zentralen Standorten (kleine Oberkirchenräte) wurden somit 19 Regionen (Vorteil die Regionen/KVSten stehen schon, man kann gleich ab dem ersten Tag loslegen und umsetzen).

In der Coronapandemie zeigte sich des Weiteren, dass es im Rahmen von „New Work“ auch Außenstellen (oder Homeoffice) in der Regionalverwaltung geben kann, so können bei Bedarf vorhandene Immobilien genutzt werden (z. B. alte Kirchenpflegenbüros). Auch zeigten Corona und das notwendige digitale Arbeiten, dass Entfernungen durch konsequenten Einsatz digitaler Verwaltungs- und Kommunikationsmittel überwunden werden können.

Wir sind also bereits mit einem modifizierten Zielbild unterwegs. Erfahrungen aus den Erprobungsmodellen wurden aufgegriffen, getreu dem Satz „Drum prüfe alles und behalte das Gute“. Genau das haben wir getan. Und, sehr geehrte Landessynodale nicht nur der Oberkirchenrat hat dies getan, auch der von Ihnen eingesetzte Ausschuss für Kirchen- und Gemeindeentwicklung sowie der Rechts- wie auch der Finanzausschuss waren an der Entwicklung des Eckpunktepapiers maßgeblich beteiligt, so dass die Anliegen der Synode wie z. B. die des Finanzbeauftragten oder die beratende Mitgliedschaft der Assistenz der Gemeindeleitung in den Gesetzentwurf aufgenommen wurden. Die Landessynode hat also bereits bei der Erstellung des Eckpunktepapiers ganz maßgeblich den Kurs der Verwaltungsreform bestimmt und mitgestaltet und, die Bemerkung müssen sie mir erlauben, sie haben es gut gemacht.

Wir haben damit eine reelle Möglichkeit die Einführung der kirchlichen Doppik bis spätestens 01.01.2026 – danach läuft wie gesagt der extended Support von Microsoft (Nav-K) aus – zu schaffen. Wir wissen, dass dieses Projekt aus den genannten Gründen stark im Verzug ist. Wir haben hier eine Deadline, die uns wirklich Grenzen setzt. Die Verwaltungsmodernisierung jetzt aussetzen

oder zu verschieben oder im alten System weiterzumachen in Kenntnis der Probleme, die das aufwirft, ist keine Lösung.

Was sind die Herausforderungen:

Wir müssen die Kirchenpflegen in 1.200 Kirchengemeinden umstellen davon ca. 1 000 kleine Kirchenpflegen mit dem RWF (Rechnungsworkflow – Scanner-Lösung). Der Rechnungsworkflow braucht aber zwingend eine Anbindung an eine im Vollsystem (zukünftig Nav-newSystem) buchende Einheit, das kann auch eine große Kirchenpflege sein oder die Verwaltungsstelle (dafür brauchen wir also noch keine Verwaltungsmodernisierung).

Eine Pflicht der großen Kirchengemeinden gegenüber den kleinen Kirchengemeinden zur Übernahme der Zahlbarmachung via Hauptsystembucher bei den großen Kirchenpflegen besteht grundsätzlich nicht. Mit der Umstellung auf die Doppik benötigen aber alle Nutzer des künftigen Rechnungsworkflows einen sog. Vollsystembucher, denn Zahlungen von Rechnungen via Bank können nur dort abgewickelt werden. Gerade die kleinen Kirchenpflegen brauchen also einen solchen Partner.

Hier wird durch die Verwaltungsreform eine Lösung generiert, denn die Regionalverwaltung hat die Übernahme dieser Aufgabe in ihrem Pflichtenheft festgeschrieben. Damit helfen wir den ca. 1.000 kleinen Kirchenpflegen, damit sie auch noch nach der Einführung der Doppik Zahlungen vornehmen können. Die Umsetzung der Verwaltungsreform löst also ganz konkret Probleme, die die Einführung der Doppik mit sich bringt.

Keine Kirchengemeinde muss allein unterwegs sein. Man kann die Aufgaben abgeben und Sie werden erledigt. Dabei ist die klare Zielsetzung aus dem Rechnungsworkflow eine Vereinfachung zu generieren -ohne dabei irgendwie die Rechte der Kirchengemeinde zu beschneiden oder Einflussmöglichkeiten abzuschneiden.

Vielmehr ist es durch den digitalen Workflow sogar einfacher für die Gemeindeleitung den Überblick zu haben (anstatt am Ende des Monats 50 Anweisungen im Sekundentakt zu unterschreiben).

Wichtig ist und das ist hier noch einmal ganz klar zu betonen und zu unterstreichen: **Die Entscheidungskompetenz bleibt vor Ort auch eine Person bleibt vor Ort nämlich die Assistenz der Gemeindeleitung (AGL).**

Warum unterziehen wir uns der ganzen Mühe, warum lassen wir nicht einfach alles wie es war? Zwei Gründe sind hier vor allem anzuführen:

Der demografische Wandel bringt zwei Herausforderungen:

1. **Zum einen verlieren wir Gemeindeglieder**, das heißt wir müssen auch unsere Verwaltungsstrukturen anpassen können. Daran geht kein Weg vorbei!
2. Viel Arbeit viele Menschen wenig Arbeit wenig Menschen – so läuft das bspw. auch in der ZGAS: Müssen viele Fälle bearbeitet werden braucht man mehr Personal, nehmen die Fälle ab, kann und muss auf der Personalseite reagiert werden (können)...

Das vorgeschlagene Verwaltungsmodell ermöglicht diese Skalierbarkeit. Auf diese Skalierbarkeit sind wir angewiesen, weil sich unsere Rahmenbedingungen rasant ändern, eine Skalierbarkeit, die wir definitiv beim Verband und bei der Distriktlösung nicht hätten.

3. **Damit einher geht auch ein Fachkräftemangel.** Wir brauchen attraktive, moderne, digitale Arbeitsplätze in übersichtlicheren und vergleichbaren Strukturen, um auch einmal einen Personalmangel ausgleichen zu können. Es kann nicht sein, dass man die kirchliche Verwaltungsstruktur in unserer Landeskirche auswendig lernen muss, weil sie sich von Region zu Region, von Kirchenbezirk zu Kirchenbezirk unterscheidet.

Wir müssen Standardisierungen erhöhen und Komplexitäten abbauen, sonst bekommen wir die Anforderungen an die Verwaltung der Kirche nicht in den Griff und sonst werden wir auch keine Softwarelösungen zu erschwinglichen Preisen finden, die funktionieren und nicht erst noch auf jede Besonderheit im Raum der Kirche anzupassen sind. Das ist, wir sehen das doch beim Neuen Finanzwesen teuer und es gelingt den Firmen auch nicht, weil sie für solche Anpassungen wie wir leidvoll erfahren mussten nicht ausgelegt sind.

Es geht um sinnstiftende Arbeit bei der Kirche, es geht um örtliche Nähe und gleichzeitige Abdeckung der großen Weite oder der übergreifenden Aufgaben in der Landeskirche. Das zeigt sich sehr schön am künftigen Profil des Kirchenpflegers bzw. der Kirchenpflegerin und dem Profil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Oberkirchenrat. Ja, wir haben hier Wechsel von Innen nach draußen und umgekehrt. Gerade wechselt eine verdiente Mitarbeiterin aus dem Oberkirchenrat in eine Kirchenpflege, und zwar in voller Kenntnis der kommenden Verwaltungsmodernisierung. Es scheint also keine ganz unsinnige Struktur zu sein, die hier vorgeschlagen wird. Weitere Beispiele könnten genannt werden. Es muss ermöglicht werden, solche Wechsel künftig problemlos zu vollziehen, von drinnen nach draußen und umgekehrt und auch innerhalb der mittleren regionalen Ebene. Wir werden künftig in erheblichem Maße darauf angewiesen sein, dass dies funktioniert. Die geplante Verwaltungsmodernisierung schafft endlich die Voraussetzungen dafür. Außerdem werden dringend notwendige gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten geschaffen. Auch dies trägt zu einer besseren Work-Life-Balance unserer Mitarbeitenden bei.

Wir können also wachsen und/oder schrumpfen, die künftige Struktur kann dies abbilden und können ein attraktiverer Arbeitgeber sein als bisher.

Die Personalstrukturplanung-Pfarrdienst (PSP-P) sieht für 2030 einen Rückgang der Pfarrpersonen um 28,3 % vor – das ist – obwohl es manchem so vorkommen mag – keine Überraschung, vielmehr wurde diese Entwicklung relativ genau bereits in der PSP-P 2010 bis auf wenige Personen genau vorhergesagt. Was weniger exakt prognostiziert wurde, war dass die Gemeindeglieder im gleichen Zeitraum in der jetzt bekannten Größenordnung sinken. Der erwartete Anstieg der Pastorationsdichte also die durchschnittliche Anzahl von Gemeindegliedern, die jede Pfarrperson betreuen muss, ist also nicht wie erwartet gestiegen. Vielmehr ist sie zum Teil leider in den letzten Jahren erst einmal weiter gesunken.

Was heißt das im Hinblick auf die zugrundeliegenden Planungen? Auch wenn wir uns über die sinkende Zahl an Kirchenmitgliedern, soweit sie nicht demographisch bedingt ist, nicht freuen können, ist festzuhalten:

Wir haben nach wie vor allein aufgrund dieser Entwicklung keinen PfarrerInnenmangel und auch keinen Nachwuchsmangel.

Wir haben, wenn wir auf diese Zahlen schauen, ausreichende personelle Ressourcen. Allerdings haben wir dennoch ein Problem, denn wir haben zu viele Kirchengemeinden als Körperschaften und vermutlich müssen wir auch vor dem Hintergrund der Belastungen der Pfarrpersonen sehr genau bei der Zahl der Predigtstellen hinsehen.

Anders ausgedrückt:

Hätten wir nur 750 Gemeinden/Gesamtkirchengemeinden in 25 Kirchenbezirken, hätten wir viele aktuell drängende, manchmal kaum lösbare erscheinende Fragen nicht zu klären.

Uns sollte auch bewusst sein: Wir liegen bei der Pastorationsdichte immer noch an einer TOP Position in der EKD, von der katholischen Kirche ganz zu schweigen.

Deshalb: Lassen Sie unser Augenmerk weg von der Fixierung auf den Mangels richten. Gehen wir mit dem um, was wir haben. Diese Linie steht in Kontinuität zum strategischen Bericht 2021. Weniger ist mehr oder weniger ist genug, so war dort formuliert.

In Anbetracht der Gesamtlage und der Herausforderungen, die vor uns liegen, macht es wenig Sinn und bindet zu viele der knappen Ressourcen über den vermeintlichen Verlust dessen zu klagen, was war. Lassen Sie uns nicht unsere Energie damit vergeuden, zu einem Sollwert zurückzukehren, der vermutlich unerreichbar ist. Lassen Sie uns mit dem umgehen, was uns gegeben ist, was wir haben. Es ist ausreichend aber nur wenn wir es gestalten. Zum Beispiel müssen wir zu einer gerechteren Verteilung der Stellen in der Fläche kommen. Wir dürfen vor dem Hintergrund der sorgfältigen Analyse der Verwaltungsstrukturen nicht entscheiden, weil es zugegebenermaßen immer noch Beispiele gibt, wo das jetzige System gut funktioniert. Aber wir haben deutliche Problem anzeigen vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen in zentralen Projekten und den sich abzeichnenden Herausforderungen. Hier dürfen wir nicht wegschauen und einen vordergründig bequemen Weg gehen.

Die benannten Herausforderungen nimmt die Verwaltungsmodernisierung an, sie wurde im Rahmen der Analyse sorgfältig untersucht. Zum einen werden Standardaufgaben professionalisiert und regionalisiert, soweit sie sich regional besser erledigen lassen.

Als Beispiel mag die ZGASSt gelten: Niemand käme heute auf die Idee, die ZGASSt nicht mit der Gehaltsabrechnung in der Kirche zu beauftragen, nur weil das früher einmal vor Ort erledigt wurde. Das ginge wegen der Steigerung der Komplexitäten und gesetzlichen Vorgaben auch gar nicht mehr.

Daneben wird durch den Wandel des Berufsbildes des Sekretariats, das nach den Ergebnissen der Untersuchung und vor dem Hintergrund der digitalen Herausforderungen so nicht fortgeschrieben werden kann, sowie des Berufsbildes der Kirchenpflege, für die in großen Teilen das Gleiche gilt, eine qualifizierte Begleitung der Gemeindeleitung erreicht. Zusätzlich erreichen wir eine erhöhte Anzahl von Stunden der Person die im Pfarramt/Gemeindebüro sitzt und somit erhöhen wir die dringend notwendige höhere Ansprechbarkeit. Für unsere Pfarrpersonen führt dies hoffentlich im Ergebnis zu mehr Entlastung im Bereich der Gemeindeleitung und zur Möglichkeit der Delegation an ausbildungstechnisch höher und einheitlicher qualifiziertes Personal. Das entspricht den erkennbaren Herausforderungen einer modernen digitalen Verwaltung und stellt keine Missachtung der hochengagierten Arbeit dar, die bisher geleistet wurde. Aber wir müssen auf die kommenden Veränderungen reagieren und wir müssen das mit knapperen Ressourcen schaffen. Ein „weiter so“ geht leider nicht und man kann davor nur warnen.

Weiterhin wird es auch noch Sekretärinnen geben und daneben andere Verwaltungskräfte, die bspw. den RWF bedienen (sog. AGL Team), denn wir müssen den Übergang von einem in das neue System organisieren. Und wir haben dafür einen Zeitraum von acht Jahren.

Weiterhin können Mitarbeitende, wenn der Arbeitsvertrag es zulässt auch noch bis zu 20 Jahre auf ihrer Stelle verbleiben. Ob das angesichts des Veränderungsdrucks in unserer Verwaltung für die Aufgabenbewältigung und für die Mitarbeitenden selbst sinnstiftend ist, muss jeder/jede ggf. für sich selbst entscheiden. Das ist auch eine Frage der persönlichen Qualifikation und der persönlichen Fortbildungsbereitschaft. Aber niemand muss im Rahmen dieser Reform um seinen Arbeitsplatz fürchten. Allerdings gibt es auch keine Garantie, dass sich am Profil dieser Arbeitsplätze nichts ändert. Wir haben hier Umsetzungsdruck.

Übrigens darf auch die zweite Pfarrstelle auf das Gemeindebüro zurückgreifen Sie ist Teil des KGR und damit der Gemeindeleitung.

Zusammengefasst: *Die von allen Seiten gewünschte Verwaltungsentlastung ist eine große Herausforderung und nicht per Handstreich zu erreichen. Das Propagieren der sog. schlanken Verwaltung oder eines wie auch immer gearteten Verwaltungsabbaus reicht dafür nicht. Dies allein macht*

die Verwaltung vielmehr handlungsunfähig, das zeigen die Erfahrungen an anderer Stelle und wir müssen diesen Fehler nicht auch noch einmal machen.

Die Entlastung kann erreicht werden durch Regionalisierung und Professionalisierung, dort wo es möglich ist in der Regionalverwaltung und vor Ort durch den Wandel der beiden Berufsbilder Sekretariat und Kirchenpflege durch die Assistenz der Gemeindeleitung (AGL).

Für die AGL gibt es auch bereits einen Ausbildungsberuf der zu 90 % eine Deckung aufweist mit den Anforderungen, die dort gestellt werden. Aktuell bereiten wir die Fort- und Weiterbildung entsprechend bereits vor, die entsprechende Abteilung aus Birkach ist deshalb der vernetzten Beratung angegliedert worden.

Zusätzlich begleitet die Vernetzte Beratung (VB) den ganzen Prozess, man muss also nicht alleine die Umstellung vornehmen.

Wie ausgeführt gibt es zeitliche Zwänge und Deadlines aus der laufenden Umstellung des Finanzwesens. Deshalb wird versucht werden, sich an diese Taktung zu hängen und die beiden Reformvorhaben aufeinander zu beziehen.

Auch das drängende Thema Umsatzsteuer lässt sich durch eine landeskirchliche Anstellung am besten in den Griff bekommen, sodass die reelle Möglichkeit besteht, alle nach Ihren Bedürfnissen zu bedienen. Auch Themen des Datenschutzes können einfacher regional angegangen werden. Das haben wir bereits eindrücklich unter Beweis gestellt.

Die anstehende Digitalisierung lässt sich in den geplanten Einheiten ebenfalls besser umsetzen (einheitliche Programme – immer noch sind aktuell 3 KVSt. nicht im Verbund des ELK-WUE.de Netzes, was wiederum damit zusammenhing, dass man in einer KVSt. keine landeskirchlichen Mitarbeitenden hatte, etc.).

Durch die Digitalisierung schaffen wir es wesentlich besser, die Mengen zu bewältigen die zu bewältigen sind, Abläufe zu automatisieren (z. B. die elektronische Krankmeldung) Dinge stets aktuell und für die Gemeinden und Bezirke transparent zu halten (jederzeitiger Einblick möglich) und kollaborativ zusammen zu arbeiten.

Die Verwaltungsmodernisierung ist eine sorgfältig über Jahre untersuchte Antwort auf die anstehenden Herausforderungen. Jetzt ist es wichtig zu beschließen. Verwaltung hat dienenden Charakter, sie ist das Handwerkszeug das vorhanden sein muss, damit wir zu den inhaltlich wichtigen Dingen wie den Fragen der Gemeindeentwicklung kommen...“

Wir möchten hier endlich vorankommen und bitten um Ihre Unterstützung, auch wenn jede Veränderung Ängste auslöst, die auch an Sie auch herangetragen wurden. Weiteres Aussitzen, nicht entscheiden, verschieben oder die Fortschreibung der vorhandenen Komplexität führt eben nicht zur Problemlösung, vielmehr vergrößert es die bestehenden Probleme vor dem Hintergrund anwachsender Herausforderungen, denn diese warten nicht auf uns.

Anders ausgedrückt: Wir stünden besser da, wenn wir diese Reform bereits zu einem früheren Zeitpunkt realisiert hätten und die derzeitige Kumulation anspruchsvoller Reformprojekte nicht hätten. Und ja, es wird schwierig und ein mit vielen zu lösenden Einzelproblemen gespickter Weg sein. Diese Reform läuft nicht „out of the box“.

Abschließend ein Blick über den Tellerrand mit generellen Anmerkungen:

Das EKD-Eckpunktepapier sieht eine im Hintergrund arbeitende gut ausgestattet Verwaltung vor.

Wenn wir uns ehrlich machen, stellen wir fest:

- *Ja, wir haben dann **perspektivisch(!)** keine Kirchenpfleger und Kirchenpflegerinnen mehr, die über ihre 6 Wochenstunden hinaus noch ehrenamtlich immer dabei sind – aber dafür haben wir den Beauftragen/die Beauftragte für den Haushalt und die AGL, die ja vielleicht auch noch „ehrenamtlich“ unterwegs sein möchten – Das ist ja keineswegs ausgeschlossen und es steht uns als Kirche gut an, wenn wir ehrenamtliche Mitarbeit unserer Mitarbeitenden erleben dürfen, was ja vielfach der Fall ist. Das gibt es in großer Zahl ja auch in der Zentrale Oberkirchenrat.*
- *Ja, und eine Wahrheit wird auch sein, dass wir den Mitarbeitenden mehr als die eine Stunde Fortbildung p. a. gewähren werden, die heute häufig dem Standard entsprechen.*
- *Ja, und es wird auch nicht alles sofort funktionieren und ohne Reibung und Kommunikationsaufwand abgehen. Gerade im Bereich der Kommunikation müssen wir besser werden, das haben wir jüngst erkannt.*
- *Und schlussendlich, die finanziellen Beträge, die wir aufrufen müssen, bspw. für die Umsetzung des neuen Finanzwesens sind enorm und schmerzen. Aber welche Alternative haben wir und die anderen Landeskirchen und Diözesen, die vor den gleichen Fragen und Herausforderungen stehen? Wir begeben uns in die weitere Abhängigkeit von Softwarekonzernen aber wir sehen dazu nach gründlicher Abwägung bei der Größe und Komplexität der zu organisierenden Prozesse und den wachsenden digitalen Anforderungen auch keine Alternative.*

Wir sind zum Ergebnis gekommen, dass wir diese notwendige Verwaltungsreform dringend brauchen, Wir bitten Sie deshalb diese Reform nicht zu verschieben, weil wir damit keines unserer Probleme lösen, sondern die vorhandenen Probleme vergrößern. Es wird ein herausfordernder und nicht einfacher, schon gar kein problemloser Weg werden. Aber wir sollten diesen mutig, zukunftsorientiert und auch selbstbewusst gehen. Wir brauchen den Kopf nicht hängen zu lassen, viele schlagen sich derzeit mit vergleichbaren Problemen herum, nicht entscheiden schafft diese Probleme nicht aus der Welt.

*Und dennoch und hier zitiere ich einen geschätzten Kollegen: „**Wir sind evolutionär unterwegs und nicht revolutionär.**“*

E. Ausblick / perspektivisch wichtige Themen

I. Umgang mit sexualisierter Gewalt in der Kirche

Weiterhin beschäftigt uns das Thema sexualisierte Gewalt in der Kirche. Hier knüpfe ich an die Ausführungen im strategischen Bericht 2021 an. Im Hinblick auf unsere Kommunikationsziele ist die Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit ein prioritäres Ziel. Dies gelingt nur durch ehrliches und glaubwürdiges Handeln. Unsere Landeskirche hat umfängliche finanzielle Leistungen an die Betroffenen erbracht und fühlt sich auch weiterhin verantwortlich. Mit einmaligen Zahlungen ist es nicht getan. Deshalb erbringt die Landeskirche auch Unterstützungsleistungen und hat einen Vorschlag auf EKD-Ebene eingebracht, der die dauerhafte Verantwortung auch in finanzieller Hinsicht zum Ausdruck bringt. Ein konkretes Modell wie dies erfolgen könnte wird derzeit zusammen mit der unabhängigen Kommission erarbeitet.

Die Landeskirche hat mittlerweile zwei Betroffenenforen mit hoher Beteiligung durchgeführt und es ist dort gelungen auf Augenhöhe miteinander gut ins Gespräch zu kommen. Dies war für beide Seiten eine sehr ermutigende Erfahrung, die durch nichts ersetzt werden kann. Nur so werden wir auch auf kirchenleitender Ebene unseren Erfahrungshorizont so erweitern, dass wir im Gespräch zu einem guten Umgang mit den Betroffenen finden und im Hinblick auf die laufenden Aufarbeitungsstudien, Präventionsmaßnahmen, und die Schritte, die wir derzeit in enger Absprache auf der Südschiene (Landeskirchen Pfalz, Baden, Bayern und Württemberg) unternehmen zu angemessenen Lösungen finden.

II. Personalführung / New Work

Herausfordernd ist des Weiteren die Entwicklung unseres künftigen Führungs- und Leitungsverständnisses im Hinblick auf die Änderungen in der Arbeitswelt und die wachsenden Herausforderungen aus dem Fachkräftemangel vor dem Hintergrund eines großen personellen Umbruchs infolge der hohen Zahl an Zurrhesetzungen in den kommenden Jahren. Auch hier verweise ich zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen aus dem Bericht 2021.

In Workshops in allen Dezernaten haben wir unsere künftigen Strukturen und Formen der Zusammenarbeit nochmals überprüft und die Erfahrungen aus der Pandemiezeit (Homeoffice und digitales Arbeiten, Wünsche der Mitarbeitenden) reflektiert. Die Arbeitswelt ändert sich. Ich zitiere die eingangs dieses Berichts angeführten Diskussionsbeiträge, die einen umfänglichen Reset einfordern. Dieser umfasse die Organisation selbst, das Führungsverständnis und eine Veränderung im Zitat: „*Mindset der Beschäftigten.*“

Die Beobachtung ist nicht falsch. Diese Neubetrachtung und teilweise Abkehr von früheren Gewissheiten miteinander hinzubekommen, erfordert auf allen Seiten eine hohe Bereitschaft und Offenheit, die Überwindung von Ängsten und ein hohes gegenseitiges Vertrauen und vor allem bei Vorgesetzten wie auch bei Mitarbeitenden hohe Lernbereitschaft. Wir werden die begonnenen Formate zur Schaffung von mehr gegenseitigem Vertrauen fortsetzen und geduldig weiter erklären, warum wir dies tun müssen, um künftigen Anforderungen gerecht werden zu können. Wenn wir von Vertrauen sprechen, heißt diese eben nicht Vertrauen darauf, dass sich nichts ändert. Vielmehr geht es um Vertrauen darauf, dass wir die derzeitigen Umbrüche in der Arbeitswelt aufgreifen und versuchen zu guten und angemessenen und zukunftsfähigen Lösungen zu kommen. Unser aller Einstellung zur künftigen Zusammenarbeit ist hier betroffen. Das geht nur in einem Prozess und nicht auf Knopfdruck, wir möchten das angehen.

III. Einspardruck

Dies alles geschieht, soweit Sie die entsprechenden Rahmenbedingungen in der Haushaltsplanung setzen, zusätzlich unter Einsparungsdruck. Dies stellt einerseits eine weitere Herausforderung dar, da dies eine sehr grundsätzliche Aufgabenkritik voraussetzen wird. Es unterstreicht andererseits, dass wir unsere Zusammenarbeit unter den geänderten Rahmenbedingungen neu organisieren müssen.

Wir werden diese sich stellenden Aufgaben mit Zuversicht und ohne Angst angehen und sind überzeugt davon, dass wir zu guten Lösungen finden werden. Die Veränderungsbereitschaft betrifft allerdings die gesamte Landeskirche. Isoliert und nur im Oberkirchenrat und den Werken und Diensten wird es nicht gehen. Deshalb setzen wir vor dem Hintergrund dieses umfänglichen Veränderungs- und Anpassungsdruckes auch auf ihre Unterstützung.

F. Fragen

Wir haben einige exemplarische Fragen zusammengestellt, bei denen wir an ihrer Einschätzung besonders interessiert sind. Wir sind dankbar, wenn diese Fragen im Zuge der Rezeption dieses Berichtes von Ihnen aufgegriffen und diskutiert werden:

- Teilen Sie die Einschätzung des Kollegiums, dass strategische Planung in der Kirche in einem Spannungsfeld zwischen Zeugnisorientierung, Zugangsvielfalt, Zeitbezogenheit und Zielorientierung erfolgt und Wege aufzeigen muss, dieses Spannungsverhältnis auszugleichen?
- Stimmen Sie der Einschätzung zu, dass strategische Planung nicht einfach aus Positionspapieren der Kirchenleitung entstehen kann, sondern unter Berücksichtigung und genauer Betrachtung und Reflektion der Entwicklung innerhalb der Landeskirche (von unten entwickeln)?
- Stimmen Sie grundsätzlich den Annahmen und Überlegungen zur Weiterentwicklung der künftigen Kommunikationsstruktur unserer Landeskirche zu?

- Sehen Sie weitere Organisationsziele und stimmen sie den gesetzten Schwerpunkten bei den Organisationszielen zu?
- Stimmt die These, dass wir gut in der Analyse und Problembeschreibung sind, unsere Probleme aber auf der Umsetzungsebene liegen?
- Stimmen Sie zu, dass Mitnahme aller in der Landeskirche nicht die Beteiligung aller an den Entscheidungen heißt, dass aber die innere Kommunikation verbessert werden muss (besser erklären)?
- Soll verstärkt personelle Kommunikation betrieben werden?