



TOP

1

## **Projekt Kirchliche Strukturen 2024Plus**

Bericht in der Sitzung der 15. Landessynode am **26. November 2018**

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

### **Grundsätzliches**

im Bericht zur strategischen Planung, den Herr Landesbischof July und ich erarbeitet haben, geben wir einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen und Überlegungen zu den strategischen Zielen unserer Landeskirche, die aus der Vision heraus entwickelt wurden „Unterwegs in das Land, das Gott uns zeigen will – Evangelisch in Württemberg“

Das erste dieser strategischen Ziele lautet: Zukunftsfähige Strukturen für die Landeskirche. Daran arbeiten wir an verschiedenen Stellen, unter anderem im Rahmen des Projekts Kirchliche Strukturen 2024Plus.

Zu den Anliegen, die mit diesem Projekt verfolgt werden, werden sie im Anschluss noch etwas hören. Ich beschränke mich in meinem Bericht darauf, den Projektablauf und die wichtigsten bisherigen Erkenntnisse nach einigen Monaten des Projektverlaufs zu skizzieren.

Im Antrag Nr. 09/17, der bei der Frühjahrssynode 2017 eingebracht wurde, steht formuliert: „Das Projekt umfasst viele Querschnittsaufgaben innerhalb des Oberkirchenrats und seiner Dezernate und wird aus diesem Grund unter der Federführung des Direktors im Oberkirchenrat geführt.“ Damit haben Sie mir dieses zentrale Projekt bereits Monate vor meinem Dienstantritt im Juli 2017 direkt zugeordnet. Das Projekt hat mich also von Beginn meiner Dienstzeit sehr beschäftigt.

Bei der Herbstsynode 2017 wurde das Projekt des Antrags Nr. 09/2017 beschlossen. Die Projektleiterstelle konnte zum 1. Januar 2018 kompetent mit Herrn Osiw besetzt werden, der mit viel Schwung und persönlichem Einsatz ans Werk gegangen ist. Dafür möchte ich ihm an dieser Stelle sehr danken. Mit der Auswahl einer Beratungsagentur am 13. März 2018 war die Projektvorbereitungsphase abgeschlossen.

### **Beschreibung der Projektphase bis zum Sommer 2018**

Von März bis zu den baden-württembergischen Sommerferien wurde in drei Richtungen gearbeitet: Analyse unserer derzeitigen Organisationsstrukturen, Sammlung von Verbesserungsvorschlägen und Öffentlichkeitsarbeit.

Für die Analyse der derzeitigen Organisationsstrukturen wurde das Verfahren gewählt, exemplarische Verwaltungscluster intensiv zu betrachten. Diese Verwaltungscluster wurden in einem sorgfältigen Prozess ausgewählt und in den Beratungsgremien abgestimmt, um die ganze Bandbreite unserer derzeitigen Verwaltungsmodelle in den Blick zu nehmen. Ich habe den Eindruck, dass das auch ganz gut gelungen ist und möchte an dieser Stelle ausdrücklich für die Unterstützung der begutachteten Kirchengemeinden und Kirchenpflegen, Verwaltungsstellen und Dienstleistungszentren bedanken.

Auf vielfältige Weise wurden Verbesserungsvorschläge gesammelt: Mit den Mitgliedern der – sehr breit besetzten – Steuerungsgruppe hat die Beratungsagentur Einzelinterviews durchgeführt. In einer intensiven Datensichtung wurden die Vorschläge aus Vorgängerprojekten einbezogen. Ich nenne hier exemplarisch „Konzentration im Pfarrberuf“ und „Notwendiger Wandel“. Vier Podiumsdiskussionen wurden durchgeführt und es fanden zwei ganztägige und sehr intensive Kirchenlabore statt. Alle Verbände und Berufsgruppenvertretungen waren angefragt und einbezogen. In einem Qualitätssicherungsforum im Juli 2017 wurden die Überlegungen der Beratungsagentur in einem sehr frühen Stadium mit Verbands- und Berufsgruppenvertreterinnen und -vertretern diskutiert und mit den Vorschlägen aus diesen Gremien abgeglichen.

Außerdem wurde von Anfang an die Möglichkeit eröffnet, dass jede interessierte Person sich einbringen konnte. Ganz niederschwellig gab es die Möglichkeit, an der Umfrage „Struktur it yourself“ teilzunehmen. Und es wurde dazu aufgerufen, sich direkt und persönlich zu melden. Diese Möglichkeit wurde rege genutzt. Ebenfalls ausdrücklich benennen möchte ich die Vernetzung innerhalb des Oberkirchenrates. Zwischen diesem Projekt und den betroffenen Dezernaten und weiteren Projekten findet ein kontinuierlicher Austauschprozess statt, den wir in der weiteren Projektphase noch intensivieren möchten.

Im Projektantrag Nr. 09/17 ist ein stets transparenter Beteiligungsprozess gefordert. Eine der größten Herausforderungen in den ersten Projektmonaten bestand darin, landeskirchenweit zu informieren, dass es dieses Projekt gibt und dass es sinnvoll ist, sich zu beteiligen. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit sind wir die unterschiedlichsten Wege gegangen, von einer ganzseitigen Annonce im Evangelischen Gemeindeblatt über klassische E-Mail-Verteilerlisten bis zu Blog- und Videobeiträgen und Online-Foren. Auch haben wir das Projekt in den Sitzungen der betroffenen Berufsgruppen und Interessensvertretungen persönlich vorgestellt. In den ersten Monaten war zwar noch wenig Resonanz spürbar. Aber inzwischen haben wir einen Grad an Aufmerksamkeit erreicht, mit dem wir durchaus zufrieden sind. Bei der öffentlichen Vorstellung der Ergebnisse waren über 100 Personen anwesend, die Präsentation mit den Vorschlägen wurde inzwischen über 300 Mal (Stand 09.11.: 334 Downloads) heruntergeladen und dann rege weiterverbreitet.

In den unterschiedlichsten Formen haben sich mehrere hundert Personen in das Projekt eingebracht, dafür sind wir sehr dankbar.

Während der Sommerferienzeit hat die Beratungsagentur aus den vielfältigen Erhebungen und Vorschlägen Zukunftsszenarien für unsere Organisationsstrukturen entwickelt. Diese Szenarien wurden dann in den zuständigen Gremien beraten und präzisiert und am 12. Oktober öffentlich vorgestellt.

## **Vorstellung des Szenarios 2**

Der Projektauftrag bestand darin, mehrere gleichwertige Szenarien zu entwickeln. Final ausgearbeitet wurden zwei Szenarien. Bereits während der Projektlaufzeit hat sich herausgestellt, dass sich die Vorschläge und Anliegen aus den Reihen der auf der landeskirchlichen Ebene Beteiligten und die gutachterliche Sicht der Beratungsagentur in einem dieser Szenarien, dem sogenannten Szenario 2, am deutlichsten wiederfinden. Ich möchte deshalb die wichtigsten Vorschläge aus diesem Szenario holzschnittartig vorstellen. Ich verweise ausdrücklich auf das vollständige Gutachten, das sie als 100-seitiges Textdokument, als Foliensatz und als Videomitschnitt auf der Projekthomepage finden.

In Kürze benenne ich an dieser Stelle die zwei grundsätzlichen Empfehlungen, die als Ergebnis des bisherigen Beratungsprozesses vorliegen:

### **Empfehlung 1: Stärkung der mittleren Verwaltungsebene.**

Verwaltungshandeln wird zunehmend komplexer. Um in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern wie Personalwesen, Finanzwesen und Immobilienbewirtschaftung hohe Fachlichkeit zu erreichen, wird eine Bündelung dieser Aufgaben in einer neuen sogenannten „mittleren Ebene“

vorgeschlagen. Pro Region soll es eine einzige mittlere Ebene geben, die aus den derzeitigen großen Kirchenpflegen und Kirchlichen Verwaltungsstellen gebildet wird.

Diese mittlere Ebene ist von der Ausgestaltung der Aufgaben her am ehesten mit einer großen Kirchenpflege zu vergleichen, mit dem Unterschied, dass sie diese Aufgaben für alle Kirchengemeinden einer Region wahrnimmt. Im Gutachten wird empfohlen, dass jede mittlere Ebene mindestens die Größe von 14 Vollzeitstellen umfassen sollte, um ausreichende Spezialisierungsmöglichkeiten und Vertretungsregelungen zu gewährleisten. Bereits bei einem ersten Blick wird deutlich, dass diese Personen nicht zwangsläufig an einem Ort verortet sein müssen, sondern dass gerade in ländlichen Regionen die Bildung von Außenstellen ein stimmiges Bild ergeben kann, da Fahrtzeiten und Nähe zu den Kirchengemeinden als wichtige Kriterien zu bedenken sind.

### **Empfehlung 2: Verlagerung von Teilen der Aufgaben aus dem Finanzwesen von den nebenberuflichen Kirchenpflegen auf die mittlere Ebene**

In den vergangenen Monaten haben wir viele höchst engagierte Personen erlebt, die als Sekretärinnen und Kirchenpfleger oder Kirchenpflegerinnen mit Herzblut und weit über ihr Deputat hinaus im Einsatz sind. Gerade im Gespräch mit diesen engagierten Personen und in der gutachterlichen Analyse ihres Arbeitsfeldes wurde deutlich, dass die Berufsbilder der nebenberuflichen Kirchenpflegen und der kleinen Gemeindegemeinschaften dennoch überarbeitet werden müssen. Im vorliegenden Gutachten werden Prinzipien guten Verwaltungshandelns formuliert, die bei allen Überlegungen zu einer Umgestaltung der Verwaltungsstrukturen leitend sein sollen. Diese sind unter anderem:

- Ein funktionaler Aufbau: Stellenzuschnitte sind klar definiert und orientieren sich an Aufgaben und nicht an Personen.
- Vertretungsregelungen: Die Stellen müssen so ausgestattet sein, dass Vertretungsregelungen möglich sind. Das erfordert und fördert auch einen permanenten Wissensaustausch und stellt so Kontinuität im Handeln sicher.
- Wissensmanagement: Hier geht es um die Frage, wie das vorhandene Wissen in der Organisation systematisch verbreitet und nutzbar gemacht wird.
- Routine durch Mindestgrößen: Aufgaben müssen so regelmäßig anfallen, dass darin eine Routine entwickelt werden kann.
- Und als weitere Prinzipien: eine angemessene IT-Unterstützung und kontinuierliche Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeitenden.

Wir sind es den Menschen, die in Kirchenpflege und Sekretariat handeln, schuldig, nach Wegen zu suchen, wie diese Grundprinzipien im praktischen Berufsalltag umgesetzt werden können.

Um dieses Umzusetzen, wird im Gutachten vorgeschlagen, das Finanzwesen zu weiten Teilen in die mittlere Ebene zu verlagern. Durch diese Aufgabenverlagerung wird die mittlere Ebene weiter gestärkt. Daraus erschließt sich die Aufgabe, aus den lokal verbleibenden Aufgaben im Finanzwesen und aus den identifizierten Anforderungen an das Pfarramtssekretariat sorgsam ein gemeinsames neues Berufsbild auszugestalten.

### **Fortgang ab Herbst 2018**

Nach der Vorstellung und Diskussion der erarbeiteten Szenarien in den beteiligten Beratungs- und Entscheidungsgremien, wurde einhellig empfohlen, das soeben vorgestellte Szenario 2 weiter zu verfolgen. Wir haben ganz unterschiedliche Fragestellungen identifiziert, an denen wir weiterarbeiten:

Intensiv beschäftigen wir uns mit der Frage, wie die Organisation in der sogenannten „lokalen Ebene“, also direkt in der Kirchengemeinde, vor Ort, ausgestaltet werden kann. Hier finden die meisten Kontakte zu Gemeindegliedern und darüber hinaus statt, hier lebt Kirche. Und genau hier zeichnen sich die größten Veränderungen in den Aufgabenzuschnitten und in den Berufsbildern ab. Herzlich lade ich Sie zum Fachtag „Lokale Ebene neu gedacht“ ein, der am 4. Februar 2019 im Evangelischen Oberkirchenrat stattfinden wird.

Auch rund um die mittlere Ebene gibt es einen ganzen Blumenstrauß an Fragen: Wie sind die Regionen zugeschnitten, die eine gemeinsame mittlere Ebene bilden? Welchen Service bieten sie den Kirchengemeinden und wie werden die Arbeitsfelder gestaltet? Kontrovers diskutiert wird die Frage, wer der Träger dieser mittleren Ebene sein sollte. Wir versuchen, hier zu einer Antwort zu finden, indem wir möglichst exakt aufzeigen, welche Konsequenzen welches Trägerschaftsmodell in den Bereichen Steuerrecht und Arbeitsrecht haben wird und wie die landeskirchliche Aufsicht bei jedem Modell ausgestaltet sein müsste. Hier hilft uns ein Blick über unsere landeskirchlichen Grenzen. Gerade mit dem Thema Umsatzsteuer beschäftigen sich zurzeit alle EKD-Kirchen.

Darüber hinaus nehmen wir natürlich in den Blick, was diese Veränderungen auch für den Oberkirchenrat bedeuten. Und gemeinsam mit den Betroffenen nähern wir uns der Frage an, welche Zeiträume für eine Umsetzung sinnvoll und machbar sind.

### **PERSÖNLICHES FAZIT:**

Ich bin mit dem Erreichten zufrieden. Wir liegen im Plan und haben die Untersuchungen der ersten Projektphase abgeschlossen und sind in die Diskussion eingestiegen. Der Projektleiter Herr Osiw hat das nach meiner Wahrnehmung, aber ich glaube auch in der Wahrnehmung anderer bisher Beteiligter, mit großem Engagement angegangen und insbesondere auch ernstgenommen, dass Beteiligungsformate angeboten werden sollten.

Dabei wurde natürlich auch etwas experimentiert und nicht jedes Forum konnte immer ein Volltreffer sein. Wir haben viele Rückmeldungen erhalten, positive, manchmal auch kritische, und wir haben versucht daraus zu lernen. Herrn Osiw möchte ich an dieser Stelle für sein hohes Engagement und seinen Ideenreichtum herzlich danken.

Wir kommen jetzt in die spannendere Phase. Ich habe es eingangs gesagt: Am Anfang hat sich das Interesse an diesem Projekt in Grenzen gehalten und wir mussten darauf aufmerksam machen. Nachdem jetzt erste Zwischenergebnisse, Szenarien und Vorschläge vorliegen hat sich das natürlich geändert. Das Gutachten wurde häufig heruntergeladen und findet rege Verteilung. Damit steigt das persönliche Engagement aber auch die Aufregtheit. Mitunter fallen Worte wie: Die im Oberkirchenrat wollen dies oder jenes „zerschlagen“. Das zeigt, dass eine solche Untersuchung und die Entwicklung von alternativen Ideen und Szenarien Ängste hervorrufen.

Das kann ich verstehen, glaube aber, dass dafür kein Grund besteht. Uns ist klar: das Heil liegt nicht in Strukturen und jede Struktur, bestehende und geplante haben weiterhin Stärken und Schwächen, denn sie sind und bleiben Menschenwerk. Für welche Struktur man sich entscheidet, welche Stärken man hervorheben will und welche Schwächen man in Kauf nimmt ist letztlich ein Abwägungsprozess, der sorgfältig, transparent und möglichst unaufgeregt miteinander, das heißt unter größtmöglicher Beteiligung gestaltet werden muss.

Dies bei einer laufenden Verwaltung zu tun ist anspruchsvoll und fordert Vielen viel ab. Denen, die die Untersuchung leiten und denen, die sie betrifft. Wenn also in der Untersuchung versucht wird, sogenannte Schwächen im bisherigen System zu identifizieren, ist das kein Signal mangelnder Wertschätzung an diejenigen, die seit Jahren mit hohem persönlichem Engagement daran arbeiten, dass unsere Landeskirche funktioniert.

Es hat mich gefreut, dass einer der ersten Sätze unseres Gutachters PwC bei der internen Vorstellung der ersten Ergebnisse diese Wertschätzung für die untersuchten Strukturen zum Ausdruck brachte. Es war die Rede von einer insgesamt funktionierenden Verwaltung und von hoch engagierten Mitarbeitenden. Das schließt aber nicht aus und darf auch nicht ausschließen, dass wir vor dem Hintergrund großer Aufgaben und auf die Verwaltung zukommender Herausforderungen rechtzeitig kritisch auf unsere Strukturen schauen und prüfen, ob wir sie so erhalten wollen und vor allem können.

Niemand wird seinen Job verlieren, niemand wird aufgrund dieser Untersuchung gekündigt werden. Aber wir müssen uns unsere Zuschnitte, unsere Aufgabenverteilung und auch manche Berufsbilder anschauen, ob sie unverändert in die Zukunft geführt werden können. Hier gibt es Veränderungsdruck und zwar unabhängig davon, ob wir uns einem solchen Untersuchungsprojekt unterziehen oder nicht. Ich denke, rechtzeitig selber aktiv gestalten ist besser als irgendwann von außen gestaltet zu werden.

Eine zweite Schlussbemerkung: Geht man dem Bild der Stärkung der mittleren Ebene nach, dann stellt sich als wichtige Frage die Frage nach der Trägerschaft. Hier geht es auch um „Macht“.

Lassen sie uns die Findung guter Antworten für die Verwaltungsstruktur unserer Landeskirche davon aber nicht dominieren, denn es wäre ein schlechter Ratgeber. Das Thema Macht schwingt mit, das darf es auch, aber es geht um mehr. Wir sind eine Landeskirche, verwalten öffentliche Steuermittel und brauchen ein gut austariertes System von Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort und Aufsicht auf der Ebene der Landeskirche.

Die Aufsicht scheint immer relativ entbehrlich, solange alles rechtskonform und gut läuft. Wenn etwas schiefliegt, wenn Geld verloren geht, meist in bester Absicht, dann wird der Ruf nach der Aufsicht aber umso lauter, insbesondere auch in der Öffentlichkeit in der wir auch beim Thema Umgang mit Ressourcen und Finanzmitteln kein weiteres Vertrauen verspielen dürfen.

Wo war denn da die Aufsicht? So lautet in diesen Situationen die Frage der Öffentlichkeit an die Landeskirche. Wir sollten dann nicht antworten, es gäbe keine wirksame Aufsicht. Das sind wir den Kirchensteuerzahlern schuldig.

Lassen sie uns auch hier in den kommenden Monaten in guter Weise und in gemeinsamer Verantwortung für die ganze Landeskirche diskutieren, dann bin ich zuversichtlich, dass wir gute Lösungen im weiteren Fortgang dieses Projektes finden werden.

Direktor Stefan Werner