

# **Direktor Stefan Werners Bericht zur strategischen Planung**

## **Zurückschauen und dranbleiben**

Stefan Werner, Direktor im Oberkirchenrat hat den diesjährigen Bericht zur Strategischen Planung vorgestellt. Die Strategische Planung wurde im Rahmen einer Klausurtagung des Kollegiums erarbeitet. Stefan Werner bezeichnete den Bericht einerseits als Kontinuität zu den bisherigen Berichten, andererseits seien aber auch vor dem Hintergrund der geänderten Gesamtlage (Stichwort „Zeitwende“) neue Impulse gesetzt worden. Ganz grundsätzlich fragte er zu Beginn, wie sicher in unsicheren Zeiten noch geplant werden könne.

## **Wie planbar ist die Strategische Planung noch?**

Eine grundsätzliche Frage habe das Kollegium in diesem Jahr beschäftigt: „Was kann ein strategischer Bericht in Zeiten leisten, in denen Planung von so vielen Unsicherheiten begleitet wird, wie nie in den letzten Jahrzehnten“, sagte Stefan Werner. Selbst aus der Wirtschaft sei zu hören, dass verlässlich nur auf drei Monate geplant werden könne. „Was heißt es, wenn wir gerade schmerzlich erfahren müssen, dass alles, auf was wir Planungen aufgebaut haben, was vor kurzem noch verlässlich erschien, von heute auf morgen unsicher geworden ist oder sogar unwiederbringlich verschwunden ist oder in Kürze zu verschwinden droht“, setzte Werner fort. Aus diesem Grund begann Stefan Werner den strategischen Bericht mit einem Rückblick auf die bisherigen strategischen Berichte.

## **Inhaltliche Schwerpunkte**

### **Verbesserung der Kommunikation**

Als ersten Punkt auf der Agenda berichtete Stefan Werner von dem Vorhaben, die Kommunikation zwischen Oberkirchenrat und Landessynode sowie zwischen dem Oberkirchenrat und kirchlichen Körperschaften, Diensten, Werken und Einrichtungen zu verbessern. Eine repräsentativ besetzte „Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit“ war bereits eingesetzt worden, in der drei Verfassungsorgane, sowie Medienexperten der Landeskirche vertreten sind. In zwei Sitzungen hatte die Gruppe bereits die wesentlichen Themen für die Kommunikation der Landeskirche nach innen und außen identifiziert und zusammengefasst. Auch das Kollegium habe nach seiner Klausurtagung mit Schwerpunkt Kommunikation, Vorschläge eingebracht. „In einem abgesprochenen Verfahren wird nun das Ergebnis der Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit reflektiert, mit der Zielsetzung, die wesentlichen Themen im Konsens festzulegen“, sagte Werner. Die abgestimmten Themen werden demnächst veröffentlicht. Die Koordinationsgruppe Öffentlichkeitsarbeit wird sich künftig auch weiteren Themen der landeskirchlichen Kommunikation widmen, sagte Werner.

Stefan Werner betonte, dass es beim Thema Kommunikation nicht die eine Strategie gebe. Hierbei nahm er Bezug auf das Channel Management, durch das die geeigneten Ausspielkanäle identifiziert werden müssten und an dem in Form eines Newsdesks im Evangelischen Medienhaus Stuttgart bereits gearbeitet werde.

Kirche müsse außerdem sichtbarer und erlebbarer werden. „Die kommunikativen Fähigkeiten unserer Pfarrpersonen werden neben anderen im gemeindlichen Verkündigungsdienst tätigen Haupt- und Ehrenamtlichen von entscheidender Bedeutung sein“, sagte Werner. Kommunizierende Personen müssten dafür gesellschaftlich relevante Themen kennen. Stefan Werner betonte, dass die Kirche als Institution weiterhin sichtbar sein müsste, sonst würden andere an ihre Stelle treten. Kirche sei eine Institution, die der Mitte der Gesellschaft eine Stimme verleihe – gerade in Zeiten, in denen die Ränder lautstark die Debatten bestimmten. Diese Rolle müsse auch angenommen werden. Selbst wenn das vor dem Dilemma der ständigen Gleichzeitigkeiten nicht einfach sei (beispielsweise analog versus digital).

Mit persönlichen Kommunikationsformen werden derzeit gute Erfahrungen gemacht. Personale Formate sollten künftig noch stärker verfolgt werden. Rundschreiben seien nicht mehr ausreichend. Außerdem müsse auf eine verständliche Sprache geachtet werden.

Stefan Werner fasste zusammen „Kirche muss raus aus ihrer Blase – hin zu den Menschen, die nicht Teil der Blase sind“. Dies gehe mit dem Missionsbefehl aus Matthäus 28 einher. Kirche müsse positiv und hoffnungsvoll kommunizieren und ihre Geschichten erzählen. Das gehe nur über Gesichter. „In die Kommunikationsfähigkeit unserer Mitarbeitenden müssen wir mehr investieren und achtsamer werden“, sagte Werner. Dafür müssen Partizipationsanreize geschaffen werden und die Gemeinschaft im Quartier muss erlebbarer werden. Kirche habe eine Verantwortung für das Gemeinwohl.

### **Nachhaltige Finanzierung der Organisation und Generationengerechtigkeit**

Bereits im letzten strategischen Bericht waren die Veränderungen der finanziellen Rahmenbedingungen aufgezeigt worden, mit dem Ziel, darauf zu reagieren. Aktuell stehe die Ablösung der Staatsleistungen auf der politischen Tagesordnung und ihr Ausgang sei derzeit noch nicht absehbar, erklärte Werner. „Als Kirchen drängen wir auf eine Ablösung nach dem Äquivalenzprinzip. Die derzeit öffentlich diskutierten Ablösefaktoren liegen weit darunter.“

Kürzungen seien in Sonderausschüssen bereits diskutiert worden und würden der Synode bei dieser Herbsttagung vorgelegt. Die Kürzungsbeschlüsse seien erste Schlussfolgerungen der prognostizierten Finanzentwicklung. Weitere umfangreiche Kürzungen müssten nach Prüfung von Aufgaben auf ihre Wirtschaftlichkeit folgen.

Stefan Werner warf einen durchaus selbstkritischen Blick auf die Landeskirche: „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.“

Veränderungen aufzuschieben sei keine Option und würde die genannten Probleme nur vergrößern. „Wir werden gute Nerven und Durchhaltevermögen brauchen“, fasste er zusammen.

### **Sicherung der Symbolkraft der Kirchengebäude durch eine Immobilienstrategie**

Die Umsetzung der Ziele zum Klimaschutz bestimmen maßgeblich die Immobilienstrategie der Landeskirche. Mit den Richtlinien zum Klimaschutz der EKD gehe nun auch eine Überprüfung kirchlich gehaltener Gebäude einher, sagte Werner. Auch könne die aktuelle Gebäudezahl nicht mehr finanziert werden. Es müsse geklärt werden, welche Gebäude künftig noch für kirchliche Zwecke wie

Gottesdienste, Gemeindefarbeit, Bildung oder Wohnen genutzt werden sollen. Außerdem müsse über eine Weiterentwicklung von Gebäuden gesprochen werden. Das Dezernat 8 unterstütze die Gemeinden dabei. Klar sei, dass kirchliche Grundstücke nicht immer verkauft werden müssten, sondern auch an die Pfarreistiftung übergehen könnten. Das befreie die Kirchengemeinden von der aufwändigen Gebäudesorge.

„Die Frage der CO<sub>2</sub>-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.“, sagte Werner. Auch das Kirchliche Energieversorgungsunternehmen KSE habe sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Beispielsweise würden Windparkprojekte geprüft.

In Zusammenarbeit mit der Diakonie werde auch an Sozialraum- und Wohnprojekten gearbeitet. Immobilienkonzepte sollten so geplant werden, dass sie in Kooperation mit weiteren Partnern (Kommunen, diakonischen Trägern) für diakonische und Gemeinwesen orientierte Ziele (Sozialer Wohnungsbau, Hospize, Stadtteilzentren) weiterentwickelt und finanziert werden können.

### **Die Weiterarbeit an der Digitalen Roadmap**

An der Digitalen Roadmap werde weitergearbeitet, erklärte Stefan Werner. Einzelprojekte wie „Digitale Infrastruktur 2030“ oder das Projekt „Neues Arbeiten“ dienen ihrer Verwirklichung und seien den einzelnen Themenfeldern zugeordnet. Zum ganzheitlichen Kommunikationskonzept gehöre nicht nur die Neuaufstellung des Evangelischen Medienhauses, sondern auch die Stärkung der Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken und der Aufbau der „Social Media Academy“.

Die Optimierung der Zusammenarbeit geschehe insbesondere durch die weitere Verteilung von Office 365. Inzwischen wurde außerdem ein „Leitbild Digitalisierung“ entwickelt und auch die Digitalisierung des Gemeindeamts schreitet weiter voran. Verschiedene Projekte sind die Initiative „Digitale Kirchtürme“, das Projekt „Digitale Mustergemeinde“ und das Gaming-Projekt „One of 500“. Außerdem untersucht das Forschungsprojekt „Open Innovation“ in Kooperation mit der Hochschule Pforzheim und dem Ferdinand Steinbeis-Institut, Möglichkeiten eines Open-Innovation Ansatzes der Landeskirche. Darüber hinaus treiben das Projekt „Neues Arbeiten“ im Oberkirchenrat und das „Forum Digitalisierung“ den Kulturwandel voran, ohne den Digitalisierung ihr Potenzial nicht entfalten kann.

Stefan Werner fasste zusammen: „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.“

# Herausforderungen

## Die Optimierung des Servicecharakters von Verwaltung

Eine große Herausforderung sei die Bewältigung der Optimierung des Servicecharakters von Verwaltung, betonte Stefan Werner. Das bedeute, dass die Verwaltungsstrukturen der Landeskirche angepasst werden und die Rahmenbedingungen für die Verwaltung sich grundlegend ändern müssten.

Die Gründe hierfür seien vielfältig: Knapper werdenden Ressourcen in der Kirche, Fachkräftemangel, zunehmende Digitalisierung des Verwaltungshandelns, Standardisierung der Verwaltungsprozesse und wachsende Anforderungen an professionelles Verwaltungshandeln infolge der Einführung hochkomplexer Softwarelösungen sowie Anpassung an gängige Standards, zum Beispiel die Einführung der Doppik im Finanzwesen. Auch wünschen sich Pfarrerinnen und Pfarrer mit großer Mehrheit Entlastung im Bereich der Verwaltung.

Bei der Neuausrichtung der kirchlichen Verwaltung solle es vor allem darauf ankommen, die Anforderungen digital, ziel- und wertorientiert, sowie bürgernah/serviceorientiert umzusetzen. Diese lasse sich jedoch nur bedingt anordnen, sagte Werner. Der Oberkirchenrat werde die Veränderungen jedoch stetig verfolgen und im Rahmen von Fort- und Weiterbildung thematisieren.

## Umsetzung Neues Finanzmanagement und Umstellung auf Doppik

Das Projekt „Zukunft Finanzwesen“ arbeitet weiterhin daran, die neue Finanzsoftware einschließlich der E-Portal Nachfolgelösung zum Digitalen Rechnungseingang durchzuführen. Zum 31.12.2025 soll die gesamte Landeskirche mit „newsystem“ arbeiten. Dafür wird aktuell ein neuer Mittelfristmaßnahmenantrag vorbereitet, der alles vorsieht, was zur Projekt-Fortführung bis zum Abschluss des Rollouts und der nachfolgenden Restarbeiten erforderlich ist. Der Antrag soll daneben auch so gestaltet sein, dass vor Ort die notwendige Unterstützung vorhanden ist, um den Echtstart gut zu begleiten.

Probleme sollen durch Kommunikation auf Augenhöhe mit den Anwendern behoben werden. Ein Verbesserungsbedarf im Projektmanagement sei durch das Projekt „Zukunft Finanzwesen“ deutlich geworden. Allerdings lasse sich Projektmanagement aufgrund kirchlicher Strukturen nur schlecht outsourcen. In Zukunft sollen alle Beteiligten jedoch stärker in die einzelnen Projekte involviert werden. Aufgeschobene Entscheidungen einer Verwaltungsreform würden jetzt deutlich werden. Werner betonte: „Viele unserer aktuellen Umsetzungsprobleme rühren nicht daher, dass wir überstürzt handeln, sondern dass wir zu spät handeln.“ Sinnvoller wäre es gewesen, sagte Werner, zuerst die Verwaltungsreform umzusetzen und dann die Umstellungen im Zusammenhang mit dem neuen Finanzwesen anzugehen.

## Das Projekt kirchliche Strukturen 2024plus

Immer wieder würde Kritik an der Umsetzung des Projekts „Kirchliche Strukturen 2024plus“ geäußert, sagte Werner. Das Projekt sei zu schnell und ohne ausreichende Diskussionen entwickelt worden. Daher zeigte Werner nochmals die Entwicklungsgeschichte des Projekts auf, das aufgrund großer

Herausforderungen, wie dem Rückgang der Pfarrstellen und Gemeindeglieder, sowie dem demografischen Wandel und der Komplexität der Verwaltung entstanden ist. Das Projekt Kirchliche Strukturen 2024plus könne zwar nicht all diese Probleme lösen, biete jedoch Unterstützung, so Werner.

### **Umgang mit sexualisierter Gewalt in der Kirche**

Das Thema sexualisierte Gewalt beschäftigt die Landeskirche weiterhin. Gerade die Wiederherstellung von Glaubwürdigkeit ist ein prioritäres Ziel. Dafür müsse ehrlich und glaubwürdig gehandelt werden. Umfangreiche finanzielle Leistungen seien bereits an die Betroffenen erbracht worden. „Doch mit einmaligen Zahlungen ist es nicht getan“, sagte Stefan Werner. Die Landeskirche leiste weiterhin Unterstützung und hat auf EKD-Ebene den Vorschlag eingebracht, dauerhafte finanzielle Verantwortung zum Ausdruck zu bringen. In zwei Foren sei die Landeskirche auf Augenhöhe mit Betroffenen gut ins Gespräch bekommen. Für beide Seiten sei dies eine ermutigende Erfahrung gewesen. Weiterhin laufen Aufarbeitungsstudien und Präventionsmaßnahmen.

### **Personalführung/New Work**

Eine weitere Herausforderung in der Landeskirche ist die Entwicklung eines künftigen Führungs- und Leitungsverständnisses im Hinblick auf die Änderungen in der Arbeitswelt, wie Fachkräftemangel und personeller Umbrüche aufgrund von Zurrhesetzungen. In allen Dezernaten wurden in Workshops bereits künftige Strukturen und Formen der Zusammenarbeit überprüft und die Erfahrungen der Pandemiezeit reflektiert. Mehr gegenseitiges Vertrauen sei in der Zukunft wichtig.

### **Aussprache**

Kai Münzing (Dettingen an der Erms) sagte: „Ich stimme zu, dass eine rückwärtsgewandte Aufarbeitung der sexualisierten Gewalt notwendig ist. Jedoch braucht es auch vorwärtsgewandte verbindliche Schutzkonzepte. Da sind Sportvereine schon deutlich weiter als wir. Daher fordere ich Schutzkonzepte auf allen Ebenen.“

Johannes Eisler (Ehningen) meinte, die Landeskirche müsse sich Gedanken machen, wie der Wohnraum angesetzt wird. Welchen ökologischen Fußabdruck hinterlassen wohl Pfarrhäuser mit 200 Quadratmetern? Deshalb appellierte er: „Wir müssen überlegen, ob wir in so vielen und großen Häusern auf die Dauer leben können. Wir müssen uns von einem Teil der Gebäude verabschieden und diese umnutzen. Und wir müssen die Residenzpflicht überprüfen.“ Im Zusammenhang mit dem Klimaschutz müsse außerdem überlegt werden, ob katholische und evangelische Gottesdienste nicht in denselben Gebäuden gefeiert werden könnten, damit nur ein Gebäude geheizt werden müsse.

Götz Kanzleiter (Ostelsheim) sagte zum Thema Immobilien, dass es bereits ein spannendes Projekt mit dem diakonischen Werk gebe und die „Evangelische Familie“ bereits im Dialog sei, Räume sinnvoll gemeinsam zu nutzen. „Wir bekommen immer wieder Anfragen von diakonischen Einrichtungen, die Räume suchen“, sagte Kanzleiter.

Zum Schluss lobte Jörg Beurer (Heilbronn) Direktor Stefan Werner: „Sie sind sehr offen dafür, sich zu verständigen und aufeinander zuzugehen. Ich schätze diese Verlässlichkeit in der Planung, aber auch die Verlässlichkeit im gegenseitigen Umgang.“