



**TOP 02**

**Verwaltungsstrukturreform / Projekt Zukunft Finanzwesen - Zwischenbericht  
Umsetzung Multiprojekt**

**Bericht des Ausschusses für Kirchen- und Gemeindeentwicklung**

**in der Sitzung der 16. Landessynode am 28. Juni 2024**

Sehr geehrte Präsidentin, hohe Synode,

seit 2014 beschäftige ich mich in meiner Funktion als Landessynodaler mit der Fragestellung einer zukunftsfähigen Verwaltungsstruktur, die neben attraktiven und marktresistenten Arbeitsplätzen, Spezialisten- und Generalistentum in multiprofessionellen Teams im besten Sinne zusammenführt, Vertretungen ermöglicht, unzumutbare und krankmachende Belastungen abbaut, Anforderungen flexibler umsetzt und Anpassungen passgenauer ermöglicht, Doppel- und Dreifachbefassungen erübrigt, Bürokratismus abbaut, Arbeitsprozesse optimiert, Digitalisierung und KI flächendeckend als Arbeits- und Hilfsmittel vorsieht, Buchhaltungs- und Rechtsvorgänge landesweit konsolidiert und gleichzeitig gemeinde- und mitgliederorientierte Dienstleistung ermöglicht.

Die Vision, die uns Synodale geleitet hatte, die einer dienenden Verwaltung immer im Blick.

Hierbei bringe ich durchaus eine mehrfache Expertise aus rund 20 Jahren kirchlichem Dienst auf Gemeindeebene, Blick auf Kirchenbezirksebene und einen weiteren Blick auf die landeskirchlichen Strukturen mit. Auch die Tätigkeit im gemeinsamen Austauschgremium mit Präsidium und RPA in der 15. Landessynode war hilfreich, zu erkennen, was in Fällen des Gelingens aber auch des Scheiterns Gründe sind.

In der Funktion des Vorsitzenden und zusammen mit dem Ausschuss für Kirchen- und Gemeindeentwicklung beschäftigen wir uns gemeinsam ebenfalls seit Jahren als das zuständige Begleitgremium in großer Regelmäßigkeit mit den Prozessständen im Austausch mit den Vertreterinnen des Multiprojektteams und dem zuständigen Dezernenten.

Und dennoch fiel es mir, sicherlich auch aus einer letztlich menschlich verzeihbaren, nicht ganz auszuschließenden persönlichen Betroffenheit nie zuvor so schwer, einen Zwischenbericht zu halten.

Jemand wie ich, der sich eben über 2 Jahrzehnte für Ev. Kindergartenarbeit und deren Erhalt eingesetzt hat, blutet selbstverständlich das Herz, wenn er dann über die Zeitung erfährt, dass eine Kirchengemeinde ihre Trägerschaft von 7 Einrichtungen und 28 Gruppen nach rund 100 Jahren kirchlicher Trägerschaft, laut eigener Angabe aufgrund der Verwaltungsstrukturreform, abgegeben hat.

Dennoch - um es bereits an dieser Stelle vorwegzunehmen - ist es mir persönlich, aber auch uns als Ausschuss für Kirchen- und Gemeindeentwicklung wichtig, festzuhalten, dass alle Akteure und Akteurinnen in aller Regel ihr Bestes geben und teilweise weit über die Grenzen der Belastung gehen, um diesen immensen Transformationsprozess, neben all den anderen in der Landeskirche anstehenden Prozessen bewältigen zu können, um am Ende möglichst nah die eigentliche Vision einer zukunftsfähigen kirchlichen Verwaltung erreichen zu können.

Umso wichtiger ist es, ebenfalls bereits zu Beginn meiner Ausführungen deutlich zu machen, dass der Verwaltungstransformationsprozess bei einer kleiner werdenden Kirche und rückgängigen Mitteln für die eigentliche inhaltliche kirchliche Arbeit in gleicher Weise alternativlos war und ist, wie auch unsere schmerzlichen PfarrPläne der vergangenen und kommenden Jahre.

Demzufolge ist es aus der Gesamtsicht der Landeskirche und unserem kirchlich-biblischen Auftrag ausgeschlossen, den Kern der Umgestaltung in Frage zu stellen oder diesen gar rückgängig machen zu können.

Deutlich möchte ich nochmals betonen, dass einzelne bisher gelingende, meist auf die Person zugeschnittene, Strukturen vor Ort bei all den landesweiten, ergebnisoffenen Erprobungen keine flächendeckende zukunftsfähige Lösung waren und aus diesem Grunde allesamt für das neue Zielbild der Verwaltung verworfen wurden.

Vorhin hörten wir bereits ein Zitat von Heraklit von Ephesus zum Thema Wandel.

Der Biologe Charles Darwin sagte hierzu: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagieren kann.“ Gleiches gilt wohl, wenn man Martin Luther hierzu Glauben schenken möchte, mit seinem „ecclesia semper reformanda“ auch für Organisationen bzw. hier im Speziellen für Kirche.

Übrigens fand ich kein Zitat, dass die These aufstellt, dass Veränderungen einfach wären, immer ohne Widerstände und Rückschläge abliefen oder nicht von Verlustängsten, Schweiß und Mühen begleitet werden.

Frau Bindewald und Herr Osiw, für deren Bericht und deren Einsatz ich an dieser Stelle ausdrücklich unseren Dank aussprechen möchte, berichteten vorhin von Herausforderungen, mit denen das sogenannte Multiprojekt zu kämpfen hat.

Nun dies deckt sich umgekehrt mit den von mir an vielen Stellen in den letzten beiden Jahren genannten sogenannten Gelingensfaktoren, die notwendig sein werden, um am Ende von einem Erfolg sprechen zu können.

Eine dieser Herausforderung steckt in der äußerst langen Übergangszeit und der Phase des Rollouts für das neue Finanz- und Rechnungswesen sowie für alle weiteren notwendigen EDV-Tools.

Mein Fazit hierzu ist ein zweifaches:

Erstens haben wir aus Sicht des KGE deutlich zu lange, bei allem Verständnis den externen Dienstleistern gegenüber, Geduld gezeigt. Der Vertrauensschaden, neben dem eigentlichen wirtschaftlichen Schaden für die Landeskirche, ist zwischenzeitlich leider annähernd uferlos und nur schwer zu beziffern.

Zweitens allerdings können wir an dieser Stelle bereits seit einiger Zeit das Pferd, mitten im Rennen, nicht mehr wechseln, da zu vermuten sein wird, dass dieser Schaden noch viel größer sein würde. Dies bedeutet, dass Kirchengemeinden, ERVen und Oberkirchenrat noch länger mit Übergangslösungen leben müssen, die in diesem Zeitraum - aktuell gehen wir von Ende 2026 aus - keine Erleichterung, sondern vielfach eine Erschwerung der Prozesse und teilweise einen (hoffentlich kurzfristigen) Rückschritt nach sich ziehen wird.

Die Wichtigkeit eines weiteren Gelingensfaktors wird an diesem Beispiel deutlich: die Wichtigkeit einer gelungenen Kommunikation.

Dies möchte ich gerne vertieft ausführen. Strukturen und Prozesse, die bereits bewährt laufen, benötigen keine herausragende und somit herausfordernde Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit. Hingegen benötigen Phasen des Übergangs, der Neuausrichtung und des Mitnehmens aller Beteiligten einen äußerst hohen Aufwand und herausragende Kompetenzen in Gesprächsführung und Vermittlung. Als Grundlage hierzu braucht es ein Mehrfaches:

1. Ein mit der Vision und den gemeinsam vereinbarten Zielen der Kirchenleitung und der Synode einhergehendes Grundverständnis für das neue Zielbild;

2. die Bereitschaft, dieses Zielbild mit Blick auf die Bereitschaft der Dienstleistung als Vorbild vorleben zu können und zu wollen;
3. den Empathie-Willen und die -Fähigkeit, zu erkennen, was das Gegenüber braucht, um mitgehen zu können;
4. die Fähigkeit und die Bereitschaft in Zeiten des Übergangs, kreative Lösungen zu finden und den Mut, diese auch zu ermöglichen;
5. den Raum und die Zeit für Prozessanalyse, Kommunikation und Vermittlung.

Ich schließe meine heutigen Ausführungen lediglich mit einem Beispiel, mit einer These und einer Bitte an den Oberkirchenrat.

**Beispiel:**

Wenn Ehrenamtliche, die bereit sind, seit vielen Jahren in Ihren Kirchengemeinden Kirche mitzutragen, dadurch verärgert werden, dass sie zukünftig keine eigene Kasse mehr zu führen haben, könnte dies einfach mit dem Hinweis und dem Angebot eines möglichen Handvorschusses begegnet werden. Dies würde dem Anliegen vieler haupt- und ehrenamtlich Engagierten in unserer Kirche gerecht werden und zugleich in der Phase von nichtbesetzten Stellen in den ERVen zu einer dortigen Entlastung beitragen.

**These:**

Von 19 ERVen haben sich 15 Regionalverwaltungen und deren Verantwortliche auf die Prozessbegleitung durch die Vernetzte Beratung eingelassen. In aller Regel laufen die Prozesse und die notwendigen Unterstützungsleistungen dort geregelt, Problemstellungen können vernetzt erörtert und meist aufgrund der vernetzten Expertise gelöst werden.

In zumindest vier der 5 weiteren Fällen hätte ich mir einen solch unterstützende Begleitung erwünscht, um nicht zu sagen, auch noch im Nachgang gefordert, da ich davon ausgehe, dass dann Fehlentscheidungen zu Standortfragen, Fehlentwicklungen aufgrund von Überforderung, einhergehend mit entsprechender desaströser Kommunikationspolitik, entgegengewirkt werden könnten.

**Zuletzt die Bitte:**

In der Funktion des Ausschussvorsitzenden des KGE bitte ich den Oberkirchenrat und das zuständige Dezernat zu prüfen, inwieweit die Verantwortlichen der ERVen die Begleitung, die Befähigung und die Freiräume (Zeitbudgets) zur Verfügung gestellt bekommen, um die notwendigen Kommunikationsprozesse empathisch, gewinnend sowie für den Gesamtprozess zielführend führen zu können. Weiter bitte ich darum, in den Bedarfsfällen nachzujustieren und hier nochmals einen personellen Fokus darauf zu legen.

Abschließend bitte ich darum, dass wir alle gemeinsame Anstrengungen bündeln, um zu einem gelingenden Prozess unseren Beitrag leisten zu können.