

## Zwischenbericht zur Strukturanpassung

### Gliederung

1. Arbeitsschritt bis heute
2. Ergebnisse und Vorgaben
3. Zu bearbeitende offene Fragestellungen und laufende Prozesse
4. Flankierende Maßnahmen
5. Zusammenfassung und Ausblick

### **1. Arbeitsschritte bis heute**

Im Herbst 2005 wurde der Föderationssynode in Gera ein erster Zwischenbericht zur Strukturanpassung gegeben (DS 8/1). Seit dem haben Kollegium, Dezernate und Referate sowie die Föderationskirchenleitung den Prozess der Strukturanpassung weiterbetrieben.

Dabei sind alle Beteiligten gut vorangekommen.

Dafür ist besonders den Fachdezernenten des Kirchenamtes zu danken, die für das jeweils zuständige eigene Dezernat, aber auch dezernatsübergreifend, zu denken hatten.

Die intensive Beschäftigung mit dem Thema erlaubte es dem Kollegium, der Föderationskirchenleitung am 01.07.06 einen Zwischenbericht im Sinne eines "Berichts von der Baustelle" vorzulegen. Damit wurde die Föderationskirchenleitung zu einem Zeitpunkt beteiligt, in dem alle Überlegungen noch plastisch und nicht zu einem endgültigen Entwurf festgezurr waren. Die Dezernate und das Kollegium hatten dazu auf der Basis der von der Föderationskirchenleitung beschlossenen Grundsätze für die Struktur- und Finanzplanung der EKM (Anlage 1) erste strategische Überlegungen angestellt, die noch zu vertiefen und konsistenter zu gestalten waren.

Die Föderationskirchenleitung hat diese Überlegungen zustimmend zur Kenntnis genommen und Hinweise für die Weiterarbeit gegeben. Diese wurden entsprechend berücksichtigt.

Dazu gab es Anfang September 2006 im Kollegium eine vertiefte Diskussion der strategischen Schwerpunktsetzungen.

Eine Klausur des Kollegiums Anfang Januar setzte diese Feinjustierung, insbesondere für die inhaltlichen Dezernate C, D und E fort. Diese ist noch nicht zum Abschluss gekommen. Sie wird 14-tägig zu jeder Kollegiumssitzung weiterbearbeitet.

Nach dem Beschluss der Föderationssynode vom Herbst 2005 in Gera ist die Kirchenleitung gebeten, der Föderationssynode zu berichten, damit diese ggf. Einfluss nehmen kann.<sup>1</sup>

Der Strukturanpassungsausschuss zeigte sich Anfang Januar 2007 mit dem erreichten Zwischenstand zufrieden und sah den Strukturanpassungsprozess auf gutem Weg. Daher unterbrach er seine Arbeit bis auf Weiteres.

## 2. Ergebnisse und Vorgaben

### *Ergebnisse*

Die bis heute (planerisch) erzielten Ergebnisse verhelfen nicht nur zur Annäherung an die Sparziele, sondern lassen auch strategische Überlegungen erkennen, die den jeweiligen Vorschlag stützen. Dies erschließt sich nicht in jedem Einzelfall sofort, ergibt sich aber aus der Gesamtsicht des Dezernats.

Wesentlich für die strategische Gewichtung ist die Tabelle "Strukturanpassung der EKM bis 2012". Sie zeigt, welche Mittel von der EKM und den Teilkirchen für die dargestellten Aktivitäten aufgewendet werden und wo wir planerisch heute stehen (Stand Kollegium am 13.02.05). Dies schafft eine Transparenz, die von der Gliederung der Haushaltspläne und der ihnen zu Grunde liegenden Systematik nicht herzustellen ist. Sie gibt im Übrigen einen guten Einblick in Details der ausdifferenzierten Struktur der Dezernate des Kirchenamtes und der jeweils zu bearbeitenden Arbeitsfelder.

### *Funktion der Vorgaben*

Die Vorgaben erfüllen verschiedene Funktionen, die miteinander im Zusammenhang stehen und nur in der Gesamtheit zu verstehen sind.

- Es sind strategische Vorgaben  
Sie reagieren auf die heute prognostizierbaren Trends der kirchlichen Finanzentwicklung. Dies schließt die Prüfung ein, ob sie der aktuellen Finanzentwicklung und der Entwicklung auf der Ausgabenseite (Preise, Tarife, Versorgungsverpflichtung) entsprechen.
- Es sind konzeptionelle Vorgaben  
Der Grundsatz, nicht lediglich allen Bereichen pauschale Kürzungsvorgaben zu geben, sondern auch inhaltliche Gesichtspunkte in die Überlegungen einzubeziehen, kann zu Ungleichheiten führen. Diese sind gewollt, denn sie sind sichtbarer Ausdruck von konzeptionellen Überlegungen.
- Es sind kirchenpolitische Vorgaben  
Dort wo überproportionale Kürzungsvorschläge unterbreitet werden, besteht möglicherweise ein besonders großer Innovationsbedarf. Damit verbinden sich die entsprechenden Erwartungen an strukturelle Umbauten und konzeptionelle Erneuerungen.

---

<sup>1</sup> Die Föderationssynode bittet die Kirchenleitung, die Föderationssynode so über die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im Rahmen der Strukturanpassung zu informieren, dass die Föderationssynode in der Lage ist, ggf. Einfluss auf Richtung und Schwerpunkte des Prozesses zu nehmen. (DS 8/2)

- Es sind "pädagogische" Vorgaben  
Es ist damit zu rechnen, dass der rückläufige Trend der kirchlichen Finanzentwicklung noch nicht überall hinreichend wahrgenommen wird. Damit besteht für die kirchenleitenden Beteiligten die Aufgabe, die gemeinsam bestimmten Prioritäten und Posterioritäten durchzuhalten.

Wer eine Aufgabe prioritär setzt, muss auch die Aufgabe benennen, die im jeweiligen Fachbereich als posterior zurücktritt. Lobbyismus oder gar Verweigerungshaltung dürfen nicht zum Erfolg führen.

### *Gesichtspunkte zur Bearbeitung*

Folgende Überlegungen liegen dem jetzt erreichten Arbeitsstand zu Grunde:

1. Die Strukturanpassung wird auf Zuweisungen und Sachkosten erweitert, ohne dass sich das Gesamtvolumen der Strukturanpassung in Höhe von rd. 7.000.000,00 € (Basis Personalkosten Haushaltsplan 2005 35 % bis 2012) erhöht oder vermindert.
2. Direkte Personalkostenübernahmen für Werke und Einrichtungen (verdeckte Zuweisungen) sind transparent zu machen und künftig in Pauschalzuweisungen unter Berücksichtigung der Strukturanpassungsziele umzuwandeln.
3. Ein Grundsatz der strategischen Beurteilung der Strukturanpassungsvorschläge ist, dass mit gesamtkirchlichen Mitteln keine Aktivitäten gefördert werden, die nach dem Subsidiaritätsprinzip von anderen kirchlichen Ebenen (Kirchenkreise, Kirchengemeinden) und Trägern (Werke, Einrichtungen, Vereine) verantwortet werden können.
4. Zwischenkirchliche Kooperationsmöglichkeiten sind bei der Neuausrichtung der kirchlichen Arbeit in der EKM noch stärker zu prüfen.
5. Doppelstrukturen sind konsequent zu beseitigen.
6. Der Wirtschaftsbetrieb der kirchlichen Tagungshäuser muss sich grundsätzlich selbst tragen. Dies setzt kostendeckende Preise (grundsätzlich einschließlich der Abschreibungen) voraus und verlangt die Umsteuerung von der Objektförderung zur Förderung von Gruppen und inhaltlichen Projekten.
7. In die Überlegung zur Strukturanpassung sind sich heute abzeichnende künftige Entwicklung (z. B. im Medienbereich) einzubeziehen.
8. Es soll geprüft werden, wie eine stärker themenbezogene Arbeitsstruktur durch dieser entsprechende Kampagnenfonds finanziert werden kann.

## Zahlenübersicht

Entwicklung der Fachbereiche von 2005 bis 2012							
Lfd Nr.	Fachbereich	Summe Fachbereich 2005 in €	Anteil am Gesamtaufkommen in %	Summe Einsparung in €	Summe Fachbereich 2012 in €	Anteil am Gesamtaufkommen in %	Entwicklung 2005-2012 in %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Diakonie	4.471.078	15,47	1.675.900	2.795.178	12,55	-37,48
2	Kirchenmusik	473.408	1,64	36.660	436.748	1,96	-7,74
3	Ökumene und gesellschaftliche Verantwortung	1.098.616	3,80	311.764	786.852	3,53	-28,38
4	Seelsorge	1.217.714	4,21	240.189	977.525	4,39	-19,72
5	Gottesdienst, Gemeindeentwicklung und Mission	1.334.084	4,62	281.550	1.052.534	4,72	-21,10
6	Bildung allgemein	1.341.593	4,64	464.071	877.522	3,94	-34,59
7	Religionsunterricht	1.278.413	4,42	244.392	1.034.021	4,64	-19,12
8	Schulen	747.000	2,58	110.000	637.000	2,86	-14,73
9	Kinder- und Jugendarbeit	1.528.154	5,29	449.009	1.079.145	4,84	-29,38
10	Erwachsenenbildung	1.110.706	3,84	65.648	1.045.058	4,69	-5,91
11	Aus-, Fort- und Weiterbildung für den Verkündigungsdienst	1.950.422	6,75	436.013	1.514.409	6,80	-22,35
12	Tagungshäuser	556.036	1,92	249.972	306.064	1,37	-44,96
13	Leitung und Verwaltung	8.994.851	31,13	1.763.232	7.231.619	32,46	-19,60
14	Presse, Öffentlichkeitsarbeit	859.070	2,97	173.760	685.310	3,08	-20,23
15	Sonstiges	1.936.504	6,70	115.375	1.821.129	8,17	-5,96
16	<b>Summe insgesamt</b>	<b>28.897.649</b>	<b>100,00</b>	<b>6.617.535</b>	<b>22.280.114</b>	<b>100,00</b>	<b>-22,90</b>

Die Zahlenübersicht zeigt, dass wir uns dem Strukturanpassungsziel nähern, es aber noch nicht erreicht haben. Die Zahlen sind mit umfangreichen Einzelüberlegungen der Dezernate des Kirchenamtes hinterlegt. Der planerisch erreichte Stand der Strukturanpassung liegt bei 34,18 % der Personalkosten auf der Basis von 2005. Diese Einsparung von 6.617.535,00 € liegt noch unter dem Sparziel von 7.000.000,00 €, welches 35 % der Personalkosten von 2005 entspricht<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Nach Einbeziehung aller Sach- und Personalkosten in die Strukturanpassung bei gleichzeitigem Festhalten am absoluten Sparziel von 7.000.000,00 € liegt das Strukturanpassungsziel bei 24,28 %. Die erreichten 22,90 % verfehlen es um 1,38 %. Die Veränderung war erforderlich, weil Zuweisungen an unselbstständige und selbstständige Werke und Einrichtungen, hinter denen zu einem guten Teil Personalkosten stehen, nicht außen vor bleiben dürfen.

### **3. Zu bearbeitende offene Fragestellungen und laufende Prozesse**

Von erheblichem Einfluss auf den Erfolg der Strukturanpassung ist es, ob es gelingt Fragestellungen zu lösen, deren Lösung heute noch offen ist. Dies betrifft folgende Themen:

1. Künftige Kooperation im Bericht Ökumene (erfolgreicher Abschluss der Verhandlungen zur künftigen Struktur des Leipziger Missionswerkes)
2. Standortfrage des Kirchenamtes
3. Festlegung von Strukturanpassungszielen für den Bereich des Diakonischen Werkes (Verhandlungen zur Finanzvereinbarung und Arbeitsgruppen)

Auf diesen Feldern ist mit verschiedenen externen Partnern zu verhandeln, deshalb werden Ergebnisse nicht vor dem Sommer 2007 vorliegen. Diese sind dann in das Strukturanpassungskonzept aufzunehmen.

Ähnliches gilt auch für die Gestaltung der Kooperation im Bereich der Kirchenzeitungen.

### **4. Flankierende Maßnahmen**

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Kirchen, mit ihren Kenntnissen und Erfahrungen und ihrer besonderen Loyalität und Motivation, die sie in den kirchlichen Dienst einbringen, sind wir es auch im Prozess der Strukturanpassung schuldig, unserer Verantwortung als kirchlicher Dienst- bzw. Arbeitgeber gerecht zu werden. Kirchliches Reden und Handeln muss sich gerade auch am Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden messen lassen. Deshalb haben beide Teilkirchensynoden das Personalsicherungsprogramm beschlossen und damit den innerkirchlichen Stellenmarkt (Stellenbörse) ins Leben gerufen.

Zwischenzeitlich ist es gelungen, mit den Mitarbeitervertretungen beider Standorte des Kirchenamtes und gleich lautend mit dem Gesamtausschuss der Mitarbeitervertretungen im Bereich der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen eine Dienstvereinbarung über einen Interessenausgleich mit Sozialplan abzuschließen.

Diese Regelungen gewährleisten, dass den Mitarbeitenden faire und deutlich über vergleichbare Regelungen in der Wirtschaft oder im Öffentlichen Dienst hinausgehende Unterstützungen in den Veränderungsprozessen gewährt werden. Die erforderlichen Finanzmittel sind für die Ebene der Föderation im HHPlan 2007 in einer 1. Rate und in Höhe von 200.000,00 € bereitgestellt.

### **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Der Prozess der Strukturanpassung als integraler Bestandteil des Föderationsprozesses hat sich verstetigt.

Die erfolgskritischen Faktoren, wie sie noch zur Föderationssynode in Gera benannt wurden, waren keine Hindernisse für die zielorientierte Weiterarbeit. Sie bleiben aber insofern Aufgabe, als sie offen oder verdeckt im Einzelfall in der Diskussion gelegentlich eine Rolle spielen. Dies gilt besonders für die lange Zeitschiene des Prozesses mit dem Zielpunkt 2012, die den Leidensdruck aus der tatsächlichen Entwicklung der Einnahmen filtert und so partiell mangelndes Problembewusstsein begünstigen kann. Auch das Denken in Prioritäten (Vorrangigkeiten) und Posterioritäten (Nachrangigkeiten) ist ein gemeinsamer Lernprozess.

Erfreulich ist das zielorientierte und dezernatsübergreifende auf Konsens angelegte Nachdenken im Kollegium über die richtigen strategischen Schwerpunktsetzungen.

Die Föderationskirchenleitung hat den erreichten Arbeitsstand zustimmend zur Kenntnis genommen und darum gebeten, diesen in der Föderationssynode zu berichten.  
Das abschließende Strukturanpassungskonzept soll der Föderationssynode mit dem Haushaltsplan 2008 zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt werden.

Eisenach, den 12.03.07

Stefan Große