

KLA Zielorientierte Planung  
Az.: 0023-01 Böhmann/KG Ha

Sitzung LKA am 20.12.22  
Sitzung KL am 20./21.01.23  
**Landessynode am 23.-25.02.23**

TOP 3.3.1  
TOP 4.1  
**TOP 6.1**

## **Vorlage**

zur Beratung im Kollegium des Landeskirchenamtes  
– Große Runde –  
zur Beratung in der Kirchenleitung  
**zur Beratung in der Landessynode**

### **Gegenstand:**

**Verfahren für eine Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen**

### **0. Beschlussvorschlag:**

Der Landessynode wird folgender Beschluss empfohlen:

1. Gemäß § 21 Absatz 1 HBG beschließt die Synode den synodalen Schwerpunkt „Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung der Arbeit in den Hauptbereichen“.
2. Die Synode bittet die Kirchenleitung, über das Landeskirchenamt mit den Hauptbereichen entsprechende Zielvereinbarungen gemäß § 22 HBG zu vereinbaren.
3. Die Form des Berichtswesens gemäß § 23 HBG wird im Prozess der Weiterentwicklung durch die Beteiligten festgelegt.

### **A. Problem/ Herausforderung und Zielsetzung**

Mit dem bisherigen Verfahren wurden sehr langfristig Schwerpunkte für die Arbeit der Hauptbereiche gebildet. Jedoch stimmen Kirchenleitung, Hauptbereiche und Landeskirchenamt darin überein, dass sich das bestehende Verfahren der Zielorientierten Planung in mehrerlei Hinsicht als zu schwerfällig und zu langwierig erwiesen hat. Daher sollte eine zukünftige Schwerpunktbildung nicht mehr mit dem bestehenden Verfahren vorgenommen werden.

### **B. Lösung**

Es wird ein neues, schlankeres und schnelleres Verfahren zum Vorteil aller Beteiligten entwickelt. Damit das alte Format nicht unnötig lang mit hohem Aufwand unterhalten werden muss, wird der Synode vorgeschlagen, einen neuen und einzigen synodalen Schwerpunkt zur Erprobung eines neuen Steuerungsmodells für die Jahre 2023 und 2024 zu beschließen. Durch die Anwendung des Verfahrens entsteht ein agilerer Prozess der Schwerpunktbildung zwischen Synode, Kirchenleitung, Hauptbereichen und Landeskirchenamt. Das Verfahren wird durch den Kirchenleitungsausschuss Zielorientierte Planung, das Landeskirchenamt und die Hauptbereiche ab dem Beschlusszeitpunkt kontinuierlich weiterentwickelt. Ergebnisse werden für eine endgültige Beschlussfassung durch die Synode spätestens im November 2024 vorgelegt.

### **C. Alternativen**

Das bestehende Format der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen bleibt bestehen.

## D. Finanzielle Auswirkungen

*keine*

### Votum des Kollegiums des LKA:

Das Landeskirchenamt befürwortet eine Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen und begrüßt die Absicht, die Schwerpunktbildung effektiver zu gestalten und den Aufwand für das Verfahren der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen zu reduzieren.

### Begründung

Der Kirchenleitungsausschuss Zielorientierte Planung (KLA ZOP) hat auf seiner letzten Sitzung am 27.10.2022 die Impulse einer gemeinsamen Beratung mit der Landeskirchlichen AG des nordkirchlichen Zukunftsprozesses „Horizonte<sup>5</sup>“ aufgegriffen und Eckpunkte einer Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen beschrieben:

- Die Steuerungszyklen über synodale Schwerpunkte sollen wesentlich verkürzt werden (bisher regelhaft 6 Jahre). Es sollen Erfahrungen mit ein- oder zweijährigen Zyklen gesammelt werden.
- Das Verfahren soll dynamischer werden. Bisher braucht es lange und kleinteilige Verfahrensschritte von der Beschlussfassung zur Umsetzung und zurück zum vollzogenen Controlling. Die Berichte der Hauptbereiche werden der Synode bisher ein knappes Jahr nach Ende des Berichtszeitraums vorgelegt. Auch hier soll ein verdichteter Zyklus erprobt werden.
- Die Reaktionsgeschwindigkeit des bisherigen Steuerungsmodells auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen ist bisher begrenzt. Die Beschleunigung des Verfahrens sowie die Implementierung von „seismographischen“ Verfahren sollen das verbessern.
- Der hohe Aufwand des geltenden Verfahrens bei gleichzeitig relativ langsamer Steuerungs- und Informationswirkung ist nicht optimal.

Erste Eckpunkte eines veränderten Verfahrens hat die Synode bereits im September 2022 vorgelegten Berichts zum Zukunftsprozess „Horizonte<sup>5</sup> (dort Anlage 4) zur Kenntnis nehmen können (siehe Anlage 1).

Nachdem die aktuellen Schwerpunkte „Dialog mit Menschen, die ohne Kirche leben“, die „Digitalisierung“ und die „Ehrenamts- und Engagementförderung“ ihre Wirkung entfaltet haben, müssen die Schwerpunkte der Arbeit in den Hauptbereichen weiterentwickelt werden. Der laufende Berichtszeitraum für das Jahr 2022 wird in der gewohnten Form vorgenommen und der Synode im November 2023 vorgelegt werden. Gleichzeitig wird der Synode jetzt schon vorgeschlagen, die Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen als „Erprobungsraum“ zu beginnen, d.h. die Möglichkeit zu schaffen, ein neues Verfahren im Praxisvollzug zu erproben und aus diesen Erfahrungen heraus weiterzuentwickeln. Dazu beschließt sie gemäß § 21 Absatz 1 einen synodalen Schwerpunkt „Weiterentwicklung der zielorientierten Planung in den Hauptbereichen“, der gemäß § 22 HBG über die Kirchenleitung und das Landeskirchenamt in entsprechende Zielvereinbarungen mit den Hauptbereichen umgesetzt wird.

Im engen Austausch zwischen KLA ZOP, Landeskirchenamt und Hauptbereichen werden Ideen eines neuen Verfahrens unmittelbar umgesetzt. Erfahrungen mit diesen Schritten führen wiederum umgehend dazu, den Prozess laufend zu optimieren. Nach einem solchen schrittweisen Verfahren kann der Landessynode ein erprobter und bewährter Vorschlag für eine weiterentwickelte Zielorientierte Planung für die Arbeit in den Hauptbereichen im November 2024 zum Beschluss vorgelegt werden.

gez. Tilo Böhmann/Bernd-Michael Haese

## **Protokollauszug**

### **Sitzung Kirchenleitungsausschuss Zielorientierte Planung am 27.10.2022**

#### **per Zoom**

**Anwesend:** Hr. Prof. Böhmman, Hr. Prof. Haese, Hr. Dr. v. Wedel, Hr. Keßler, Frau Christiansen

**Entschuldigt:** Fr. Hillmann, Fr. Dr. Varchmin, Frau Hansen, Hr. Kock, Hr. Wackernagel

#### **TO:**

1. Berichtswesen 2022
2. Transformationsprozess ZOP
3. Nachbesetzung im KLA ZOP aufgrund Ausscheidens von Frau Hansen

#### **2. Transformationsprozess ZOP und künftige Berichtslegung**

Austausch zu Schwerpunktsetzungen, nächsten Schritten sowie Kommunikation der weiteren Entwicklungen.

#### **Zukünftiges Berichtsverfahren ab Berichtsjahr 2023**

##### ***Bisherige Entwicklungen:***

Sowohl im Rahmen des Zukunftsprozesses (Landeskirchliche AG) als auch in der laufenden Arbeit des Kirchenleitungsausschusses ZOP wurden intensiv Optionen zur Weiterentwicklung thematisiert und alternative Vorgehensweisen entwickelt. Rückkopplungen und Austausch hierzu fanden entsprechend statt, u.a. im jährlichen ZOP-Workshop (März 2022) sowie bei einer gemeinsamen Sitzung beider Gremien im Sommer 2022. Zu den besprochenen Schwerpunkten zählen: Kommunikation zwischen Hauptbereichen und kirchenleitenden Gremien; Laufzeiten der Schwerpunktziele und Agilisierung der Bearbeitungszyklen; gemeinsame Zielerarbeitung und Ergebnisauswertungen durch die beteiligten Akteursgruppen; alternative Berichtsformate.

##### ***Austausch zum aktuellen Stand mit Blick auf 2023:***

Der Gremienlauf für die **ZOP-Berichte aus dem Jahr 2022** wird wie gewohnt durchgeführt, da die Bearbeitung der Schwerpunktziele in den Hauptbereichen nach den bislang geltenden Regelungen erfolgte (zur Zeitschiene vgl. Punkt 1).

Aus Sicht des Ausschusses könnten im Jahr 2023 **zusätzlich** folgende Schritte anstehen, für die als Grundlage ein Synodenbeschluss angestrebt wird: Mit allen beteiligten Akteurs- und Entscheidungsgruppen in Dialog treten, ggf. Alternativen (weiter) entwickeln sowie nach Möglichkeit ein neues Verfahren direkt umsetzen.

Die ersten Ergebnisse aus einem neuen Verfahren lägen 2024 vor. Die Berichte zum Jahr 2022 im bisher üblichen Gremienlauf und die Entwicklung des neuen Systems würden sich dann plangemäß überschneiden, damit wäre eine praktisch lückenlose Bearbeitung der Thematik „Zielorientierte Planung“ gewährleistet. Eine gleichzeitige Arbeit nach altem und neuem System (HB führen Zielorientierte Planung wie gehabt durch, parallel arbeiten alle Beteiligten bereits am und im neuen Verfahren) wird nicht als zielführend erachtet.

*Zusätzliche Überlegungen:* Können zukünftige Bearbeitungs- und Berichtszyklen evtl. an andere Zeitpunkte als das Kalenderjahr geknüpft werden? Eine Verringerung der Zeitspanne zwischen Berichterstattung und Rückmeldung inkl. weiterer Schlussfolgerungen für zukünftiges Handeln (in den HB) ist erforderlich.

Ursprünglich war das Berichtswesen an die Haushaltssynode gekoppelt, ggf. wäre auch zukünftig ein Zweijahresrhythmus denkbar, analog zum Zweijahreshaushalt.

#### **Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen:**

1. **Auftragsklärung:** Kirchenleitungsausschuss ZOP informiert in der Novembersitzung der KL über die Absicht, den Transformationsprozess ZOP auf den Weg zu bringen und erbittet Rückmeldung dazu. Wenn kein Widerspruch erhoben wird, erfolgt
2. **Klärung Erfordernisse aus dem rechtlichen Rahmen** nach §20-23 HBG (Zielorientierte Planung, Synodale Schwerpunkte, Auftrags- und Zielvereinbarungen, Berichtswesen). Bei vorliegender Klärung erfolgt
3. **Synodenvorlage** durch Kirchenleitungsausschuss/LKA. Beschlussvorschlag: Die Synode beschließt als übergreifenden neuen Schwerpunkt die Entwicklung sowie Umsetzung eines neuen/adaptierten Verfahrens für die Zielorientierte Planung. Weitere sich aus dem HBG ergebende Erfordernisse werden in der Vorlage behandelt (zudem: angedachter Zeitraum zwei Jahre, es folgt bei erfolgreicher Durchführung ggf. ein Synodenbeschluss zur Festsetzung des Verfahrens).

**Gremienlauf:** Kollegium 20.12.2022 → Kirchenleitung 20./21.01.2023 → Landessynode 23.-25.02.2023

Gez. Inge Kirchmaier

## Neues Steuerungsmodell

### Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung

Im Rahmen des Zukunftsprozesses *horizonte*<sup>5</sup> hat die landeskirchliche Arbeitsgruppe in Abstimmung mit den Kirchenleitungsausschuss für die Zielorientierte Planung Eckpunkte zur Weiterentwicklung des bisherigen Steuerungsmodells entwickelt.

Die Zielorientierte Planung (ZoP) soll durch ein

- in kürzeren Turnussen organisiertes,
- dynamischeres und
- stärker seismographisch auf gesellschaftliche Entwicklungen ausgerichtetes

Steuerungsmodell abgelöst werden.

Als Grundzüge dieses Modells schlägt die landeskirchliche AG folgende Schritte vor:

#### 1. Jährliche Themenkonferenz „Der Seismograph“

- Veranstalterin: Kirchenleitung; Organisation erfolgt im Auftrag der KL durch die HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Teilnehmer:innen: haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende aus jedem HB incl. Leitungen/Sprecher:innen, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder, KL-Mitglieder und Fachdezernate, Delegierte aus der Landessynode
- Vorbereitung: Landesynodale tragen eigene Wahrnehmungen zu gesellschaftlichen Entwicklungen mit Hilfe eines digitalen Tools in die Organisation der Themenkonferenz ein.
- Inhalt: Die Teilnehmer:innen sichten die aufbereiteten Ergebnisse der Zusammenstellung aus der Landessynode und sammeln weitere eigene Wahrnehmungen zu gesellschaftlichen Entwicklungen, die für kirchliches Handeln relevant sein könnten. Die Sammlung wird ausführlich dokumentiert. (Methode z.B. Open Space, World Cafe, ...)
- Zeitaufwand: 4 Stunden Vorbereitung, 6 Stunden Durchführung, 2 Stunden Auswertung und Dokumentation pro Jahr

#### 2. Workshop „Fokussieren und gewichten“:

- Veranstalter: aufsichtsführende Dezernate in Kooperation mit HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Teilnehmer:innen: delegierte KL-Mitglieder, Fachdezernate, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder (1 pro HB)
- Inhalt: Die Wahrnehmungen der Themenkonferenz werden anhand der Dokumentation gesichtet, transparent geordnet, nachvollziehbar gewichtet und graphisch aufbereitet für die Weiterarbeit
- Zeitaufwand: 6 Stunden pro Jahr

#### 3. Kirchenleitungssitzung „Seismographisch orientiert ausrichten“

- Veranstalterin: Kirchenleitung
- Teilnehmer:innen: Kirchenleitung, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen und Fachdezernate, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder (1 pro HB)

- Inhalt: Die KL nimmt die im Workshop (s.o. „2.“) aufbereiteten Ergebnisse der Themenkonferenz (s.o. „1.“) entgegen und entwickelt daraus gemeinsam mit HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, Fachdezernaten und KL Steuerungsimpulse für die weitere Arbeit der Hauptbereiche. Soweit möglich, sammeln die Teilnehmer:innen erste Ideen zur operativen Umsetzung.
- Zeitaufwand: 4 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Sitzung der Kirchenleitung
- Kurzbericht der KL zu den Ergebnissen des Prozesses an die Landessynode

#### **4. Gesamtkonferenz der Hauptbereiche: Steuerungsimpulse konkret**

- Veranstalter: Hauptbereiche
- Teilnehmer:innen: Mitglieder der Gesamtkonferenz der Hauptbereiche
- Inhalt: Die Gesamtkonferenz beschließt eine Vorlage zur operativen Umsetzung der verabredeten Impulse. Diese Vorlage wird durch das Kollegium des LKA in die KL eingebracht (s.u. „5“).
- Zeitaufwand: 3 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Gesamtkonferenz

#### **5. Beschluss der Kirchenleitung: Steuerungsimpulse und ihre Konkretionen**

- Veranstalterin: Kirchenleitung
- Teilnehmer:innen: Mitglieder der Kirchenleitung, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, aufsichtsführende Dezernate
- Inhalt: Abstimmung von eventuellen Veränderungsbedarfen in der Vorlage zwischen den Teilnehmer:innen und Beschluss zur ggfls. geänderten Vorlage.
- Zeitaufwand: 2 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Sitzung der Kirchenleitung
- Kurzbericht der KL zu den Ergebnissen des Prozesses an die Landessynode

#### **6. Hauptbereiche: Umsetzung des Beschlusses der KL zu Steuerungsimpulsen und Konkretionen in den Hauptbereichen**

- Verantwortung: HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Umsetzung: Dienste und Werke der Hauptbereiche
- Zeitspanne: bis zum Ende des Folgejahres
- Persönlicher Bericht der HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen zur Umsetzung des Beschlusses an die Synode.

#### **Anmerkungen:**

1. Tagesaktuelle Reaktionsnotwendigkeiten der Landeskirche (z.B. Corona, Angriffskrieg auf die Ukraine etc.), die von diesem Modell eines regelmäßigen Dialoges nicht erfasst werden, kann die Kirchenleitung im Zusammenspiel mit Fachdezernaten und HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen jederzeit beauftragen.
2. Dieses Modell muss für den HB 7 differenziert werden, weil die Steuerungsmöglichkeiten des/der Sprecher:in des HB 7 sich völlig anders darstellen als in den anderen Hauptbereichen. Dies gilt teilweise auch für den HB 6 (Presseverband).
3. Die landeskirchliche AG schlägt vor, dieses Steuerungsmodell nicht sofort mit höherrangigen Rechtstexten abzusichern, sondern per Beschluss der Synode auf den Weg zu bringen und Einübung und Korrekturen bewusst mitzudenken.