

## **Bericht: Synodale Beteiligung bei der Zielorientierten Planung**

Sehr geehrtes Präsidium, hohe Synode,

Lange schon vorbei ist die Zeit von Zielsteuerung, Balance-Score-Card, all die komplizierten Achterbahnfahrten, wo es denn nun mit den Hauptbereichen hingehen soll – nein: die zielorientierte Planung ist´s nun seit vier Jahren bereits, und sie entwickelt sich. Darüber zu berichten, stehen wir heute hier – zunächst mit einer grundsätzlichen Einleitung meinerseits, dann in einer kleinen Präsentation durch Stephan Pohl-Patalong, den Nachfolger von Christoph Meyns, der gemeinsam mit Torsten Kock die Geschäftsführung dieses Bereiches innehat.

Ich habe zuletzt im September 2013 berichtet. Dabei hat die Synode einerseits die Vielfalt der Aufgaben der Hauptbereiche samt ihren teilweise sehr ausführlichen Zielen und Schwerpunktbeschreibungen freundlich zur Kenntnis genommen. Zugleich aber war deutlich der Wunsch spürbar, als Synode intensiver die Arbeit der Dienste und Werke kennen zu lernen und *inhaltlich* stärker eingebunden zu sein in die – politische - Steuerung der Hauptbereiche. Und unabhängig davon, dass ja von Anfang an die Synode immer direkt mit der Aufstellung von Gesamtzielen als Gesamtrahmen beteiligt war, war für unsere Arbeit im Kirchenleitungsausschuss leitend, wie dem Wunsch der Synode deutlicher entsprochen werden kann und wie wir das möglichst für Ehrenamtliche und Interessierte leistbar organisieren können. Mit dem Ziel, im November 2016 - wie laut Agenda verabredet - über synodale Ziele und

also inhaltliche Schwerpunkte für die Arbeit in den Hauptbereichen zu beraten und zu beschließen.

Ohne jetzt die Berichte der vergangenen Synoden in epischer Breite zu wiederholen, möchte ich Sie nur noch einmal in kurzen Stichworten „in den Film“ holen:

Schon durch das Hauptbereichsgesetz hat die Synode sieben Hauptbereichen eingerichtet. Zudem beschließt sie jedes Jahr mit dem Haushalt die Finanzzuweisung. Dieser Rahmen wird seit einigen Jahren mithilfe der zielorientierten Planung ausgestaltet. Ziel dessen ist es, eine gut strukturierte Kommunikation zwischen den Leitungsebenen und den Hauptbereichen zu entwickeln über die Inhalte und die Ausrichtung der Arbeit.

Dabei ist die Herausforderung, einerseits den komplexen Arbeitsbereichen, die sich ja in den Hauptbereichen neu zusammengefunden haben, gerecht zu werden und andererseits den Leitungsgremien die Übersicht über diese vielfältigen Gebiete zu ermöglichen, so dass sie inhaltliche Impulse geben können. Dazu dienen als ein wichtiger Faktor die Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen, die eine Art „Arbeitsplatzbeschreibungen“ für die Arbeit in den Hauptbereichen darstellen.

Selbige sind von den Hauptbereichen 1 bis 5 schon seit 2013 vorgelegt worden; die Hauptbereiche 6 und 7 hatten bzw. haben aufgrund der Umstrukturierungen länger gebraucht. Heute liegt Ihnen die des Hauptbereiches 6 vor - gern nehmen wir Ihre Rückmeldungen auf. Die Vereinbarung mit dem Hauptbereich 7 ist für dieses Jahr geplant.

Kernanliegen dieser Vereinbarungen ist, einmal den grundsätzlichen Auftrag des jeweiligen Hauptbereichs zu klären sowie drei Schwerpunktziele zu vereinbaren, die neben den anderen Aufgaben besondere Aufmerksamkeit er-

hält. Über die Entwicklung dieser drei Schwerpunktziele wird es in Zukunft jedes Jahr ein Controlling-Bericht Auskunft geben. Und hier kommen wir nun zu den Neuerungen: Format und Darstellungsform dieser Controlling-Berichte sind eine Herausforderung besonderer Art: Denn nicht allein Zahlen und Fakten, die relativ schnell zu erstellen sind, sondern auch qualitative Bewertungen sind nötig – schlicht, weil es sich häufig um Bildungsinhalte handelt, die sich naturgemäß schwer anhand von messbaren Erfolgskriterien darstellen lassen. Dennoch: es muss möglich sein. Und so benötigt das neue Format des Controllings Daten, die es so noch nicht geben kann und erst gesammelt werden müssen. Wir hoffen sehr, Ihnen die ersten Controlling-Berichte zu den Schwerpunktzielen noch 2015 vorlegen zu können.

Ich hatte es eingangs schon angedeutet - 2009 gab es bereits eine erste direkte Beteiligung der Synode an den inhaltlichen Zielen; die damalige Nordelbische Synode hatte etliche „strategische Gesamtziele“ entwickelt, mit denen die Arbeit in den Hauptbereichen beeinflusst werden sollte. Faktisch jedoch waren das nicht Ziele, sondern eher eine Beschreibung des Status quo, was in den Hauptbereichen geleistet wurde und bis heute geleistet wird. Darin haben diese Ziele eine Funktion gehabt. Allerdings war die Steuerungswirkung dieser Ziele , da eben eher allgemeiner Natur und nicht gerade fokussierend, ausgesprochen gering.

Nun also schlagen wir Ihnen mit der Präsentation gleich einen neuen Weg vor – natürlich eng abgestimmt mit Kirchenleitungsausschuss und Kirchenleitung. Und zwar einen Weg, wie die Synode in die Lage versetzt werden kann, 2016 fundiert über die Arbeit der Hauptbereiche zu beraten und neben der finanziellen Steuerung und der Festlegung einer gesetzlichen Grundlage auch inhaltlich zu lenken. Ein solch steuernder Einfluss erschien uns realistisch nur leistbar – von wegen komplex ☺ - , wenn die synodalen Ziele nicht die gesamte Arbeit in den Hauptbereichen abbilden, sondern punktuelle

Schwerpunkte setzen. Vorschlag also: Die Synode gibt in Zukunft einmal pro Legislaturperiode drei „synodale Schwerpunkte für die Arbeit in den Hauptbereichen“ vor, die von den Hauptbereichen in deren Schwerpunktzielen aufgenommen werden. – (kleine Nebenbemerkung: wir sind uns bewusst, dass diese Nomenklatur – Schwerpunkte, Schwerpunktziele, AZABs und was nicht alles – verwirrend bis anstrengend ist; allerdings haben wir ehrlich bisher keine anderen Kurzbegriffe gefunden, die sachgerecht wiedergeben, worum es sich handelt).

Und nun das Y- Modell, bitteschön und danke für Ihre Aufmerksamkeit

*Präsentation*

## Präsentationskommentar zur zielorientierten Planung auf der Synode im Februar 2015

Sehr geehrtes Präsidium, hohe Synode, Sie haben schon von Bischöfin Fehrs gehört, dass ich der Nachfolger von Christoph Meyns bin. Ich freue mich sehr, mit Thorsten Kock zusammen an diesem spannenden Prozess innerhalb der Nordkirche mitarbeiten zu können. Ich bin Pastor und Gemeindeberater und habe in den letzten Jahren in zwei Kirchenkreisen als Organisationsentwickler gearbeitet. Schon bei meinem Einstieg auf dieser Stelle war deutlich, dass eine ganz zentrale Frage ist, wie die Rolle der Synode in dem Prozess der zielorientierten Planung gut beschrieben werden kann. Das soll das Modell leisten, von dem Bischöfin Fehrs schon gesprochen hat und das ich Ihnen jetzt vorstellen werde. Die folgende Präsentation hat Thorsten Kock dankenswerter Weise in diese wunderbare Form gebracht.

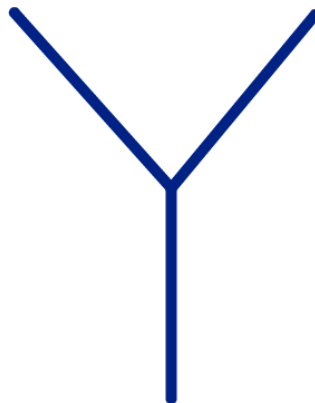
# Y - Modell

### Grundbeauftragung durch die Synode

- Bildung von Hauptbereichen (Kirchengesetze über die Bildung von HB)

### Schwerpunktsetzungen durch die Synode

- Festlegung von drei **synodalen Schwerpunkten** für die Arbeit in den Hauptbereichen (einmal pro Legislaturperiode)



### Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen der Hauptbereiche (AZAB)

- In ihnen vereinbart die Kirchenleitung mit jedem Hauptbereiche jeweils **drei Schwerpunktziele**, in denen mindestens ein synodaler Schwerpunkt pro Hauptbereich aufgenommen werden muss

Y-Modell: Im Grunde geht es um ein Y. Zwei Wege, auf denen die Synode Einfluss nimmt auf die Arbeit in den Hauptbereichen. Die Grundbeauftragung und die inhaltliche Schwerpunktsetzung fließen ein in die Verhandlungen der Kirchenleitung mit den Hauptbereichen über deren Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen.

Linker Arm: Die Grundbeauftragung haben Sie schon ausgesprochen und sie kann bei Bedarf auf die bisher schon geübte Weise verändert werden. Sie ist erfolgt durch die Einrichtung von Hauptbereichen mit entsprechenden Kirchengesetzen und die Schlüsselzuweisung durch Haushaltsbeschluss, in der die Budgets für die Hauptbereiche festgelegt werden. Diese Grundbeauftragung ist schon in die jetzt bestehenden Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen eingeflossen.

Rechter Arm: Nun kommt eine inhaltliche Schwerpunktsetzung dazu, die in dieser Form neu ist: Mit drei „synodalen Schwerpunkten für die Arbeit in den Hauptbereichen“ macht die Synode inhaltlich drei thematische Vorgaben. Das sind Themen, die für uns als Kirche besonders relevant sind und für deren Bearbeitung die Dienste und Werke besonders geeignet scheinen. Auf diesem jetzt neu gestalteten Weg nimmt die Synode ab 2016 inhaltlich Einfluss auf die Arbeit in den Hauptbereichen. Wie die Synode zu den Schwerpunkten kommt, dazu komme ich noch später.

Unterer Arm: In den 7 Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen fließen dann diese beiden Bewegungen zusammen. In ihnen werden für jeden Hauptbereich drei Schwerpunktziele zwischen Kirchenleitung und Hauptbereich vereinbart, deren Entwicklung mithilfe eines Controlling-Berichtes beobachtet wird. Und in diesen Schwerpunktzielen der Hauptbereiche müssen in Zukunft die drei synodalen Schwerpunkte aus dem rechten Arm aufgenommen werden. Dabei gilt die Regel, dass pro Hauptbereich mindestens einer der synodalen Schwerpunkte in einem Schwerpunktziel aufgenommen werden muss.

Gesamtbild: Hier sehen Sie nochmal das Gesamtbild. Mithilfe der Grundbeauftragung und den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen nimmt die Synode Einfluss auf die Arbeit in den Hauptbereichen.

## Kreislauf der Zielorientierten Planung



### ZOP-Kreislauf

Kreislauf gesamt: Der Weg dieser Schwerpunkte im Prozess lässt sich in einem Kreislauf beschreiben.

**Synode:** Die Synode setzt drei „synodale Schwerpunkte für die Arbeit in den Hauptbereichen“. Schwerpunkte sind kirchliche Herausforderungen, von denen sich die Synode aus den Hauptbereichen besondere Impulse erhofft. Vermutlich erwarten Sie an dieser Stelle ein griffiges Beispiel von mir. Aber das werde ich Ihnen nicht bieten, um dem Findungs-Prozess der Synode nicht vorzugreifen.

**Hauptbereiche:** Jeder Hauptbereich entwickelt drei Schwerpunktziele (= Schwerpunktziele der Hauptbereiche), die mit der Kirchenleitung verhandelt werden sollen. In mindestens einem von ihnen muss ein synodaler Schwerpunkt aufgenommen werden. An der Entwicklung der Schwerpunktziele sind die Fach-Dezernate und Kuratorien / Steuerungsgruppen intensiv beteiligt!

**Kirchenleitung:** Die Kirchenleitung verhandelt die Auftrags-, Ziel- und Aufgabenbeschreibungen mit den Hauptbereichen und unterschreibt sie jeweils mit der Hauptbereichsleitung. Die Entwicklung der drei darin enthaltenen Schwerpunktziele wird mithilfe eines Controllings beobachtet.

Die Kirchenleitung nimmt die Controlling-Berichte entgegen und berichtet der Synode jährlich über die Fortschritte im Bereich der synodalen Schwerpunkte. Darüber

hinaus erhält die Synode zur Haushaltssynode auch noch weitere Berichte aus den Hauptbereichen.

Gesamter Kreislauf: Die Synode kann bei Bedarf zu diesen Berichten Stellung nehmen und auf diese Weise jedes Jahr neu Einfluss auf die weitere Entwicklung der synodalen Schwerpunkte nehmen.

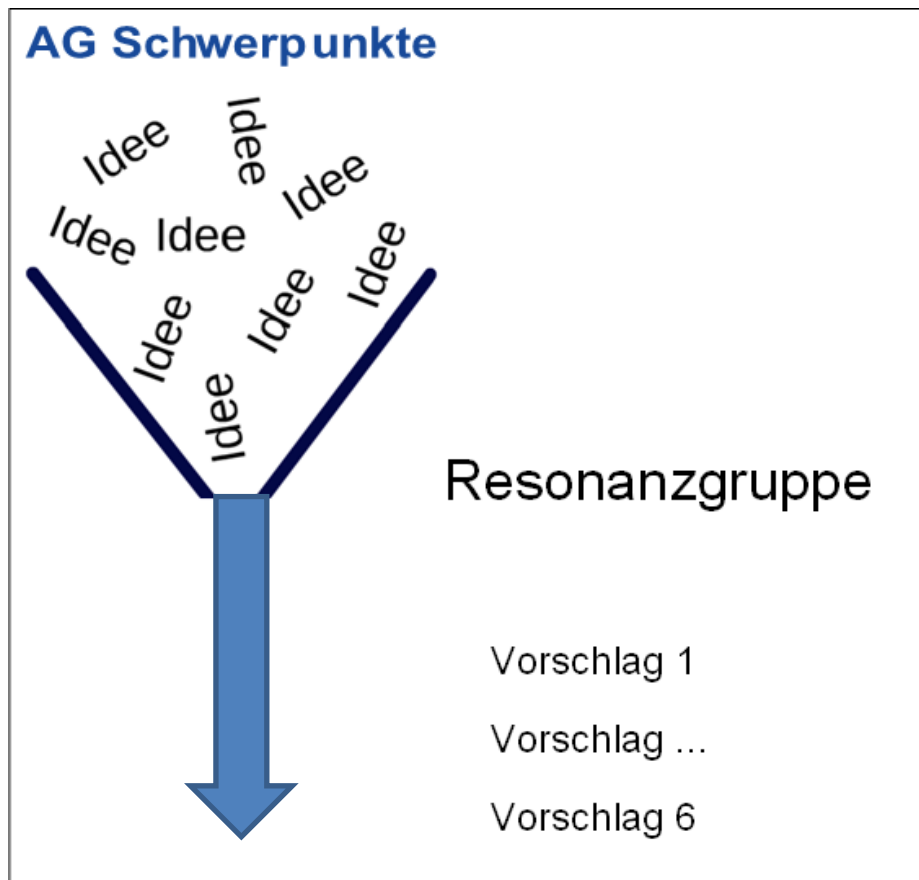
Nach sechs Jahren erfolgen ungefähr in der Mitte der Legislaturperiode neue Schwerpunktsetzungen.



## **Entstehung der Vorschläge für synodale Schwerpunkte**



Ideen-Trichter:



Der Kirchenleitungsausschuss Zielorientierte Planung beruft eine AG, die sich mit dem möglichen Themenfeld beschäftigt und erste Ideen für solche Schwerpunktthemen entwirft. Bei diesem ersten Durchgang müssen wir erstmal Erfahrungen sammeln mit diesem Vorgehen. Daher soll der Ausschuss, der mit diesem Vorgehen am besten vertraut ist, die Regie über das Vorgehen führen.

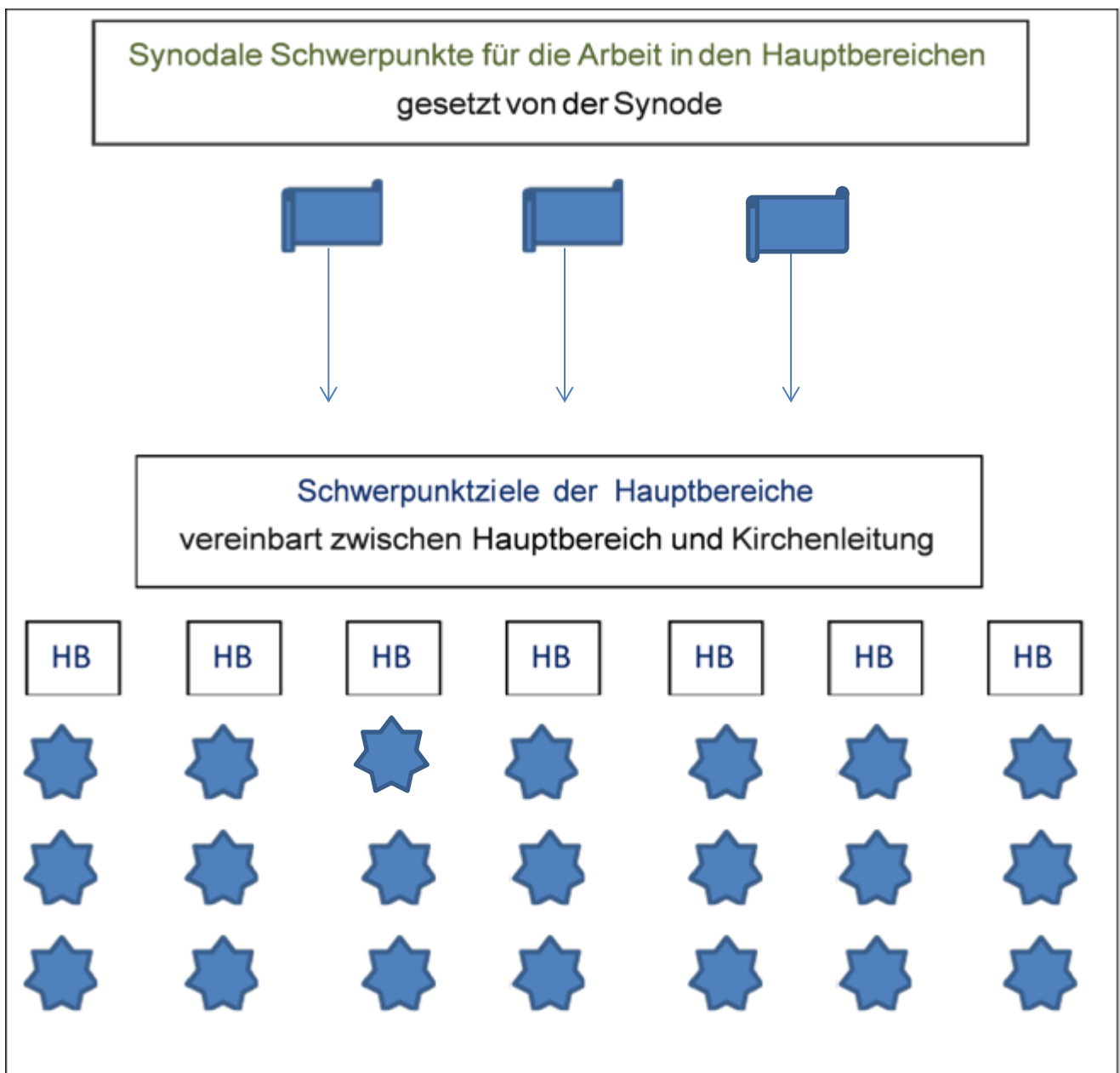
Die Vorschläge für mögliche Schwerpunkte werden dann mithilfe einer Resonanzgruppe entwickelt. Dieses Vorgehen haben wir entwickelt, um eine möglichst breite Beteiligung von Synodalen zu ermöglichen. Wir haben eine Möglichkeit gesucht, in zeitlich überschaubarer Form große Offenheit zu ermöglichen und gleichzeitig die Entwicklung der Ziele thematisch und fachlich gut bündeln zu können. Daher haben wir dieses Vorgehen gewählt, in dem in einem kleinen Kreis vorgedacht wird, aber die wegweisenden Entscheidungen in einem großen Rahmen getroffen werden.

Nach dem Workshop wird das Ganze noch sprachlich / redaktionell überarbeitet, so dass fünf bis sechs fertig formulierte Vorschläge stehen, die dann mit allen Mitgliedern der Resonanzgruppe abgestimmt werden.

## Zusammensetzung der Resonanz-Gruppe:

- Synodale – alle Interessierten sind herzlich eingeladen
- Kirchenleitung (5)
- Kammer für Dienste und Werke (5)
- Personen aus den Fach-Dezernaten (5)
- Mitarbeitende aus den Hauptbereichen (10)
- Kuratoriumsvorsitzende oder Steuerungsgruppensprecher/innen (4)

Die Synode berät über diese Vorschläge und beschließt drei „synodale Schwerpunkte für die Arbeit in den Hauptbereichen“.



Wir wollten Ihnen mal in einem Überblick zeigen, wie die synodalen Schwerpunkte beispielsweise in den Schwerpunktzielen der Hauptbereiche Aufnahme finden kön-

nen. Der gelbe synodale Schwerpunkt wird in diesem Beispiel von drei Hauptbereichen in einem Schwerpunktziel aufgenommen. Der rote und der blaue insgesamt viermal. Die Hauptbereiche müssen mindestens einen synodalen Schwerpunkt aufnehmen. Sie können auch mehr aufnehmen. In diesem Beispiel haben mehrere Hauptbereiche zwei synodale Schwerpunkte aufgenommen. Faktisch werden die Hauptbereiche vermutlich nicht alle drei synodalen Schwerpunkte in ein je eigenes Schwerpunktziel übersetzen, da vermutlich nicht alle synodalen Schwerpunkte zu jedem Hauptbereich passen und die Hauptbereiche auch noch ganz andere Themen haben, die es wert sind mit der Kirchenleitung konkret verabredet zu werden. Z.B. die Konsolidierung eines Hauptbereiches oder bestimmte strukturelle Entwicklungen könnten so ein Fall sein.

### Schlussdarstellung

Die Resonanzgruppe bearbeitet diese ersten Vorschläge am 18. September 2015 von 15.30 – 19.30 Uhr in Lübeck. (**Achtung - auf der Synode hat sich herausgestellt, dass dieses Datum geändert werden muss! Wir werden das mit den Interessierten schnellstmöglich kommunizieren.**)

Wir freuen uns sehr auf Ihre Mitarbeit an der Entstehung der synodalen Schwerpunkte! Bitte nutzen Sie die Anmeldezettel, die Sie in den Unterlagen bekommen haben, um Ihre Teilnahme an dem Workshop anzumelden.