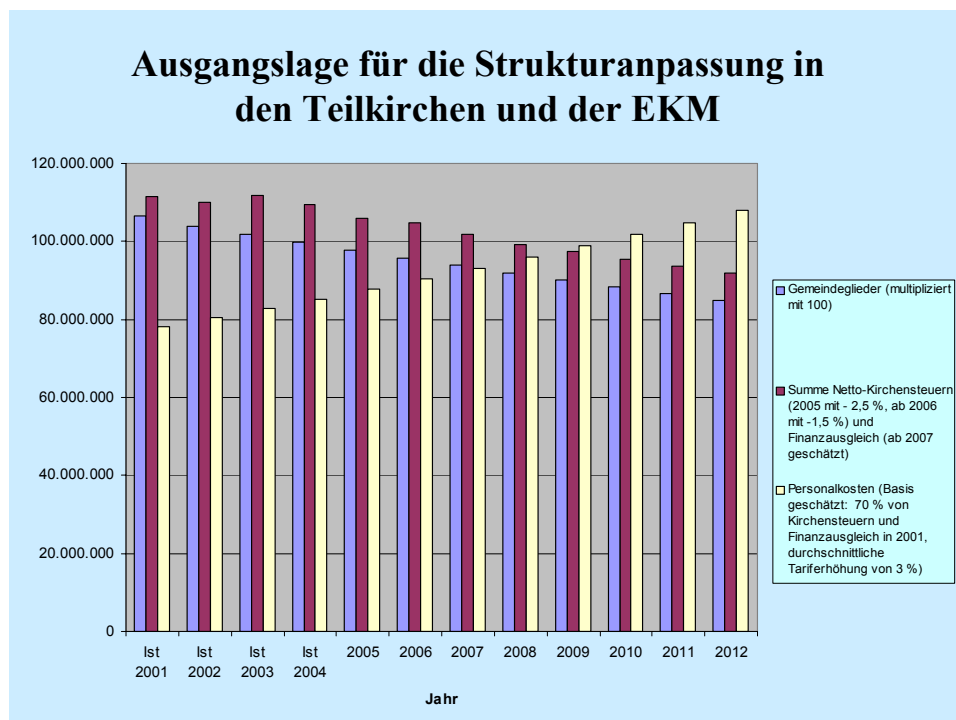


Strukturanpassung Fremdkörper oder Bestandteil des Föderationsprozesses - Zwischenbericht -

1. Warum wir die Strukturen anpassen müssen

Der Föderationsvertrag sieht das Ziel von „deutlichen Einsparungen“ auf der landeskirchlichen Ebene in § 4 Abs. 4 vor. Über ihren Umfang ist jährlich zu berichten. Damit stellt der Föderationsvertrag schon am Beginn des gemeinsamen Weges ein wichtiges Ziel des gesamten Prozesses fest. Dieses ist nicht beliebig oder gar verhandelbar, sondern integraler Teil des Föderationsprozesses.

Die Beschlüsse der Teilkirchensynoden vom Herbst 2004 und der Beschluss der Föderationssynode, der diese aufgenommen hat, unterstreichen dies. All diese Beschlüsse entspringen nicht dem angeblich auf den Rotstift fixierten Wunschenken kirchlicher Haushalter. Sie sind vielmehr notwendig, um die gemeinsame Arbeit in der Föderation zukunftsfähig und nachhaltig zu gestalten. Ursache sind die finanziellen Rahmenbedingungen, denen wir uns stellen müssen, auch wenn sie uns nicht gefallen. Dies hätten wir übrigens auch ohne die Föderation in beiden Teilkirchen tun müssen. Die Föderation erleichtert uns das erheblich. Dies veranschaulicht folgende Übersicht:



Bei der Einbringung des Haushalts der Föderation ist einiges bereits zur Sprache gekommen. Alle wichtigen Einnahmepositionen sind absolut oder tendenziell rückläufig. Das gilt für das Kirchensteueraufkommen, den daran gekoppelten EKD-Finanzausgleich und die öffentlichen Mittel der Drittfinanzierung. Die noch stärkeren künftigen Einbrüche aufgrund der demographischen Entwicklung in den jeweiligen Bundesländern - und dabei ganz besonders in Thüringen und Sachsen-Anhalt - liegen noch vor uns. Wenn das Berlin-Institut von „schweren Zeiten für Thüringen“ spricht und „Geisterstädte in Sachsen-Anhalt und Brandenburg“ prognostiziert, dann unterstreicht das die weisen Formulierungen im Föderationsvertrag.

Weil das Thema so bedrückend ist, zitiere ich jetzt den berühmten Satz, der abwechselnd Churchill, Karl Valentin oder Mark Twain zugeschrieben wird: „Prognosen sind außerordentlich unsicher, vor allem, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen.“

Das verändert zwar die Trends nicht, ist aber für unseren Umgang mit ihnen hilfreich. Die innere Kraft, uns den Trends zu stellen und gleichzeitig dagegen zu arbeiten, beziehen wir aus einer anderen, klaren und unvergänglichen Quelle.

2. Welches Ziel für die Strukturanpassung gilt

Nach den vorliegenden Erkenntnissen am Anfang des Jahres 2005 hat sich das Kollegium auf ein Einsparziel von 35 % aller Personalkosten für die Ebene der Föderation (und der Teilkirchen) bis 31.12.2012 verständigt. Dieses Ziel soll schrittweise erreicht werden und im Durchschnitt 5 % Einsparung pro Haushaltsjahr erbringen. Als Meilenstein wird der **31.12.2009** vorgesehen. Bis dahin soll ein Teilziel von 25 % Einsparungen erreicht sein.

Je nach tatsächlicher Finanzentwicklung, die durchaus auch schlechter laufen kann, wird nachjustiert werden müssen. Auch hierfür ist das Jahr 2009 eine wichtige Wegmarke. Mit der Einsparung von 35 % der Personalkosten, das entspricht einer Summe von 7 Mio. €, hat der Strukturanpassungsausschuss das Ziel verbunden, die übergemeindlichen Personalkosten möglichst auf 10 % des künftigen Haushaltsvolumens der Föderation zu beschränken.

Nicht einbezogen in diese Vorgaben ist die Mittlere Ebene und die Ebene der Kirchengemeinden, die jetzt nicht Gegenstand meines Zwischenberichts sind.

3. Wie wir vorgehen

Zunächst hatte das Kollegium des Kirchenamts bereits mit dem Beschluss vom 11. Januar 2005 den Rahmen definiert und einen Strukturanpassungsausschuss berufen, in dem synodale Mitglieder der Kirchenleitung mitarbeiten. In der Klausurtagung des Kollegiums am 24. und 25. Februar 2005 in Drübeck ist das Konzept intensiv beraten und besonders im Blick auf die Grundsätze und das Verfahren verfeinert worden.

Der Föderationskirchenleitung wurden am 12. März 2005 die Grundsätze und das Konzept vorgelegt. Sie hat die Grundsätze der EKM für die Struktur- und Finanzplanung beschlossen, dem vorgeschlagenen Verfahren zugestimmt und das Strukturanpassungskonzept zustimmend zur Kenntnis genommen.

Auf die „Grundsätze für die Struktur- und Finanzplanung in der EKM“ ist besonders hinzuweisen (Anlage 1). Sie definieren - theologisch fundiert - das Verständnis der Aufgabenzuordnung in der EKM und nehmen dabei die EKM und die dieser zugeordneten Aufgaben als einen Gesamtorganismus in den Blick (Grundsatz I). Diese Grundsätze nehmen

die zur Föderationssynode zitierten Grundsätze des Rates der EKD auf und konkretisieren sie für die EKM, ihre Teilkirchen, Kirchenkreise und Kirchengemeinden.

Dass diese Grundsätze allen Handelnden einiges abverlangen, zeigt sich im Konkreten. Die allgemeine Zustimmungsfähigkeit ist eher kein Problem.

Die Grundsätze helfen uns aber, die Strukturanpassung nicht vorrangig als Schrumpfungsprozess zu organisieren. Das wäre zu kurz gesprungen. Wir müssen viel mehr den notwendigen Umbau nutzen, uns strategisch neu auszurichten.

Der Strukturanpassungsausschuss, dem Landesbischof Dr. Kähler vorsitzt, ist Ausdruck der wechselseitigen und arbeitsteiligen Verantwortung evangelischer Kirchenleitung. Er verbindet Kollegium und Föderationskirchenleitung. Er berät, begleitet und kontrolliert das Kollegium. Er wird das Konzept beurteilen, bevor es in der Kirchenleitung der Föderation behandelt wird. Der Ausschuss hat gegenüber dem Kollegium eine Steuerungsfunktion.

Den Dezernaten des Kirchenamts obliegt es, die auf der Grundlage der Beschlüsse des Kollegiums und des Strukturanpassungsausschusses vorgegebenen Sparziele in ihrem Verantwortungsbereich zu bearbeiten mit dem Ziel, sie umzusetzen. Dies erfolgt im Rahmen eines Gesamtkonzepts. Angesichts der Größenordnung der notwendigen Einsparungen und der mit den Grundsätzen aufgegebenen Festlegung von Prioritäten und Posterioritäten wird der Prozess nur erfolgreich gestaltet werden können, wenn insbesondere bei den inhaltlichen theologischen Dezernaten eine dezernatsübergreifende Zusammenarbeit und Schwerpunktsetzung erfolgt. An dieser werden auch Kollegium und Strukturanpassungsausschuss sowie dann die Kirchenleitung nach ihren jeweiligen Aufgabenzuweisungen beteiligt. Dabei kommt der Verständigung im Kollegium eine besondere Funktion zu.

Für die laufende Amtsperiode der Kirchenleitung wird die strukturelle Neugestaltung als Hauptarbeitsschwerpunkt genannt. Dies führt zur Umkehrung der Begründungspflicht, wie sie auch der Rat der EKD in seinen Grundsätzen, die Ihnen im vergangenen Jahr vorlagen, beschlossen hat. Diese waren übrigens ursächlich für die überraschend klare Zustimmung der EKD-Synode zur Mittelfristigen Finanzperspektive der EKD vor einer Woche in Berlin.

„Nicht mehr die lange und gute Tradition einer Aktivität ist ausschlaggebend, sondern die zukünftige Bedeutung. Bei jeder finanziell relevanten Aktivität der EKM muss die Frage überzeugend beantwortet werden können, ob es für die Zukunft der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland von wesentlicher Bedeutung sei, diese Aktivität fortzusetzen. Was würde der Föderation Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland fehlen, wenn es diese Aktivität nicht mehr gäbe? Dieses Kriterium führt in allen Bereichen der EKM zu einer generellen Überprüfung der Aktivitäten; am Ende werden diejenigen Aktivitäten definiert, die ganz oder überproportional gekürzt werden sollen und welche nur in Kooperation mit anderen Landeskirchen und gliedkirchlichen Zusammenschlüssen betrieben werden können“ (Grundsatz II).

Gleichzeitig sollen Spielräume bleiben, die die Innovationsfähigkeit der EKM sichern (Grundsatz III).

Zudem soll deshalb mehr als aktuell unausweichlich gekürzt werden, „um auch in späteren Zeiten Handlungsspielräume zu schaffen und zu erhalten“ (Grundsatz IV).

4. Wo wir stehen

Nach der Übermittlung der Sparvorgaben an die einzelnen Dezernate haben diese zuerst dezernatsinterne Überlegungen mit den jeweiligen Referaten angestellt. Die Dezernate C, D und E haben in zwei Klausuren (10./11.05.2005 und 04./05.10.2005) versucht, die Sparziele über die Festlegung von Prioritäten, Posterioritäten und der nötigen Neugestaltung von Arbeitsfeldern zu erreichen. Hier bedarf es noch weiterer Verständigungen zwischen den Dezernaten und im Kollegium.

Flankierende Maßnahmen unterstützen den Prozess und sind möglichst sozialverträglich umzusetzen. Dazu hat das Kollegium die Strukturanpassungsanordnung (Anlage 2) beschlossen. Sie soll die nötigen Personaleinsparungsschritte im konkreten Fall erleichtern und Mitarbeiter finanziell motivieren und absichern. Dazu werden im Föderationshaushaltsplan 2006 250.000 € eingestellt. In diesen Zusammenhang gehört auch der Sozialplan, der im Dezernat B erarbeitet wird.

Weil dieser Prozess naturgemäß erhebliches Verunsicherungspotential in sich trägt, ist es wichtig, stets offen zu kommunizieren. Das ist in Mitarbeiterversammlungen an beiden Standorten des Kirchenamtes geschehen. Darüber hinaus wurde der Gesamtausschuss der Mitarbeitervertretung im Rahmen der Stellenplanung beteiligt.

Die Referatsleiter wurden in zwei Referatsleiterkonferenzen, die auf Einladung der Präsidentin stattfanden, informiert.

Sie sind darüber hinaus über die Planungen der einzelnen Dezernate in den Prozess einbezogen und gestalten diesen mit.

In diesem Zusammenhang ist auch eine weitere flankierende Maßnahme zu sehen: Die Stellenbörse, die Ende des Jahres 2005 installiert werden wird.

Auch die Wiederbesetzungssperre (Beschluss des Kollegiums, Anlage 3) sieht vor, freiwerdende Stellen vorrangig mit Mitarbeitern zu besetzen, die bereits in der EKM Dienst tun und von der Strukturanpassung betroffen wären.

Alle Beteiligten sind aber guten Mutes, die Arbeit erfolgreich weiterzuführen. In allen Dezernaten sind diejenigen Einsparüberlegungen, die im Rahmen der jeweiligen Dezernatsstruktur möglich waren und keine weiteren Klärungen mehr erfordern, schon für die Haushalts- und Stellenplanung 2006 angemeldet worden. Daraus ergibt sich folgendes Bild beispielsweise für die Funktion 7650. Kirchenamt:

	Soll	Dotiert	KW
Stellenplan 2005	175,1	171,3	16,61
Stellenplan 2006	<u>168,8</u>	<u>166,68</u>	<u>19,00</u>
Summe	- 6,3	- 4,62	+ 2,39

Darüber hinaus führte die mit der Strukturanpassung festgelegte Wiederbesetzungssperre von 6 Monaten bereits im laufenden Haushaltsjahr zu weiteren Einsparungen.

5. Erfolgskritische Faktoren

Es wäre nicht richtig, Sie nicht auch auf mögliche Schwierigkeiten aufmerksam zu machen, die den Erfolg der Strukturanpassung beeinträchtigen könnten.

Ich möchte es im Einstein-Jahr in der Beschreibung aber mit Albert Einstein halten, der sagte: „Inmitten der Schwierigkeit liegt die Möglichkeit“.

Da wäre zunächst die durchaus gewollte relativ **lange Zeitschiene** zu nennen. Sie hat auch eine Kehrseite. Der Leidensdruck aus der tatsächlichen Entwicklung der Einnahmen (sieht man von der chronischen Unterfinanzierung der Teilkirchen als Empfängerkirchen des Finanzausgleichs einmal ab) ist noch nicht so groß, dass er ganz rasche Lösungen erfordert. Damit könnte die Tendenz, notwendige Entscheidungen zu verschieben, gefördert werden. Das würde aber den Vorteil dieser langen Zeitschiene, nämlich zu handeln, wenn es noch Handlungsspielräume und Handlungsalternativen gibt, konterkarieren. In diesem (ungünstigen) Fall würden alle wesentlichen Entscheidungen erst am Ende der Zeitschiene getroffen. Dies hätte eine verzögernde Wirkung auf die Umsetzung und auch auf den erstrebten Spareffekt.

Ein zweiter Punkt könnte **mangelhaftes Problembewusstsein** sein. Da wird neben einer doch recht angemessenen Rücklagenausstattung auch das von klugen Haushaltern gepflegte Prinzip der vorsichtigen Planung ins Feld geführt, als vermeintliches Argument gegen die Strukturanpassung.

Diese will aber gerade mit den Entscheidungen, die heute getroffen werden, auf die Tendenz der rückläufigen laufenden Einnahmen reagieren und so Defizite im laufenden Haushalt von morgen vermeiden. Eine vernünftige Alternative hierzu gibt es nicht.

Die hektische Krisenintervention, erst dann, wenn Defizite auftreten, ist jedenfalls keine, genauso wenig wie eine permanente Rücklagenentnahme, die auch endlich wäre.

Der zweifellos **hohe Zustimmungsgrad** zu den **Grundsätzen** für die Struktur-, Stellen- und Finanzplanung in der EKM ist gut. Beschreiben sie doch, wie wir umbauen wollen und klären, dass es nicht um bloßen Abbau geht. Solange es nicht um einen konkreten Arbeitszweig, eine konkrete kirchliche Aktivität geht, wird dieser gegeben sein. Die Nagelprobe kommt mit dem konkreten Einzelfall. Hier erst erweist sich die Tragfähigkeit der Grundsätze.

So verlangt die Festlegung von Prioritäten (Vorrangigkeiten) auch die Definition der **Posterioritäten (Nachrangigkeiten)**. Nur wenn es gelingt, auch in der konkreten Einzelfrage die Grundsätze anzuwenden, kann angemessen mit den verschiedenen Interessengruppen umgegangen werden, die - oftmals subjektiv nachvollziehbar - eine Aktivität prioritär behandelt wissen wollen, die nach den Grundsätzen als nachrangig einzustufen ist.

Auch was die Höhe der nötigen Einsparungen angeht, formulieren die Grundsätze eine wichtige Forderung. Sie verlangen so zu planen und damit einzusparen, dass **Spielräume** für nachhaltige Strukturen **erhalten** bleiben. Wer das nicht ernst nimmt, gefährdet den Erfolg des Prozesses.

Wenn in einem kirchlichen Arbeitszweig einzelne Aktivitäten oder der Arbeitszweig selbst nicht mehr finanziert oder geringer finanziert werden, bringt gerade das ja die strategische Neuausrichtung der kirchlichen Arbeit zum Ausdruck, für die die Grundsätze der Maßstab sind.

Es wird aber damit kein Werturteil über die Aktivität oder den gesamten Arbeitszweig oder gar diejenigen gesprochen, die diese bisher verantworteten.

Hemmend für den Prozess wäre auch die Fehleinschätzung, die **Strukturanpassung** ließe sich allein **über reine Sachkosteneinsparungen** erreichen.

Dies mag in einem Unternehmen der Aluminiumindustrie im Blick auf die Energiekosten zutreffen, denn dort bringt angesichts des hohen Energiebedarfs jeder Prozentpunkt immense Einspareffekte. Die EKM ist aber kein Unternehmen der Aluminiumindustrie: In der EKM bestimmen Personalstellen die Kosten und daher stehen diese im Fokus der Strukturanpassung.

Schließlich - und rein theoretisch - wäre auch "**dezernatsbezogener Egoismus**" als Stolperstein auf dem Weg der Strukturanpassung denkbar. Dieser ist aber - trotz aller Härten - die für alle Dezernenten mit dem Prozess verbunden sind, kaum feststellbar. Dafür bin ich dankbar, weil dies ein Indiz für die Fortschritte ist, die wir in der Föderation machen.

6. Zusammenfassung

Die Strukturanpassung ist das geeignete Mittel, die Arbeit im übergemeindlichen Bereich der Föderation und der Teilkirchen an die sinkende Finanzkraft anzupassen. Sie ist zugleich die Chance, die Schwerpunkte kirchlicher Arbeit neu zu setzen, um den rückläufigen Trends besser zu begegnen.

Sie ist erforderlich, um die kirchliche Handlungsfähigkeit auch unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen zu erhalten.

Dabei gehen wir nicht nach dem Rasenmäherprinzip vor, sondern orientieren uns an den Grundsätzen für die Struktur- und Finanzplanung in der EKM. Dies verhilft allen Beteiligten dazu, nicht lediglich aufgrund subjektiver Einschätzungen und zu Lasten der Arbeitsbereiche zu handeln, die bisher bereits stark ausgedünnt waren. Vielmehr sind alle gehalten, ihr Handeln an diesen genannten Grundsätzen und der damit beschriebenen Gesamtstrategie auszurichten.

Damit werden freilich Härten des Prozesses nicht vermieden. Sie sind gegeben, lassen sich nicht wegdiskutieren oder (euphemistisch) umdefinieren. Der mit den Grundsätzen bestehende Maßstab bietet aber die Chance, dass die vor uns liegenden harten Entscheidungen zumindest verstehbar und im guten Fall auch vermittelbar werden. Dass die direkt Betroffenen wahrscheinlich nicht in jedem Fall zu überzeugen sein werden, gehört zu den schwierigen Folgen des Prozesses, mit denen die handelnden Gremien und Verantwortungsträger umzugehen haben.

Daher spielt gerade der rechte Umgang mit den Ängsten und Befürchtungen eine erhebliche Rolle für den Erfolg des Prozesses.

Eine realistische Alternative zur Strukturanpassung gibt es nicht. Die Strukturanpassung ist vom Volumen her nach heutiger Erkenntnis angemessen, die mittelfristige Handlungsfähigkeit der Föderation zu erhalten, zu stärken und die Voraussetzungen für die langfristige Stabilisierung der kirchlichen Arbeit zu schaffen.

Beschluss des Kollegiums zur Wiederbesetzungssperre:

1. Für alle übergemeindlichen Stellen der Teilkirchen und der Föderation gilt eine Wiederbesetzungssperre von sechs Monaten. Die Stellen dürfen nur auf Beschluss des Kollegiums des Kirchenamtes besetzt werden, wenn die Notwendigkeit und der Umfang der Stellenbesetzung nachgewiesen wurde. Maßstab für die Entscheidung sind die Grundsätze für die Struktur- und Finanzplanung der EKM. Die Umsetzung des Strukturkonzepts darf nicht behindert werden.
2. Ausnahmen von Nr. 1 sind nur zulässig bei der Besetzung von Stellen durch vorhandene unbefristet eingestellte Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen.
3. Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, deren Stellen künftig wegfallen, sind vorrangig bei der Besetzung von vakanten Stellen zu berücksichtigen. Daher sind frei werdende Stellen vorrangig intern auszuschreiben.